ADMINISTRAÇÃO

Teoria, Processo e Prática

3ª Edição

IDALBERTO CHIAVENATO

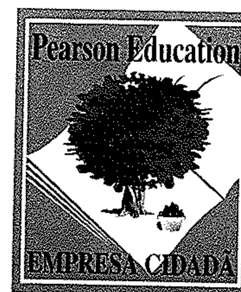


PEARSON
Makron Books

ADMINISTRAÇÃO

Teoria, Processo e Prática

3ª Edição



ADMINISTRAÇÃO

Teoria, Processo e Prática

3ª Edição

Idalberto Chiavenato

Consultor de Empresas
Mestre (M.B.A.) e Doutor (PhD) em
Administração de Empresas pela
City University of Los Angeles, Califórnia



São Paulo

Brasil Argentina Colômbia Costa Rica Chile Espanha
Guatemala México Porto Rico Venezuela

Gerente de Produção: Silas Camargo
Produtora Editorial: Salete Del Guerra
Capa: Marcelo da Silva Françozo
Impressão: São Paulo – SP

Dados de Catalogação na Publicação

Chiavenato, Idalberto
Administração – Teoria, Processo e Prática
São Paulo : Makron Books, 2000, 3ª edição

ISBN 85.346.1078-9

2004
Direitos exclusivos para a língua portuguesa cedidos à
Pearson Education do Brasil Ltda.,
uma empresa do grupo Pearson Education
Av. Ermano Marchetti, 1435
CEP: 05038-001 – Lapa – São Paulo – SP
Fone (11) 3613-1222 Fax (11) 3611-0444
e-mail: vendas@pearsoned.com

À Rita

Dizem que todo homem somente se realiza plenamente quando faz um filho, planta uma árvore e escreve um livro. Já fiz tudo isso. Tive filhos, plantei inúmeras árvores e os livros que escrevi ultrapassaram fronteiras.

E tudo isso já se foi no tempo e no espaço. Assim, acho que hoje — vislumbrando meu passado e meu presente — tenho condições para avaliar serenamente aquilo que realmente pode realizar um homem. Não é bem um filho, uma árvore ou um livro tão-somente, mas, sobretudo, o amor de uma mulher. E muito mais do que tudo isso é o seu amor que realmente me realiza como homem e como criatura humana.

A você — minha plena realização — dedico este livro com todo amor.

MAKRON
Books

SUMÁRIO

Prefácio .... **XVII**

Parte I — Os Fundamentos da Administração **1**

1. O Que é Administração de Empresas **3**

Conceito de Administração 3
Rápida História das Empresas 4
Rápida História da Teoria da Administração 7
Ênfase nas Tarefas 7
Ênfase na Estrutura Organizacional 11
Ênfase nas Pessoas 19
Ênfase na Tecnologia 22
Ênfase no Ambiente 22
Estado Atual da Teoria Administrativa 23
Perspectivas Futuras Da Administração 26
"O Que Está Mudando na Vida das Fábricas" 32
O Método do Caso 39

2. As Empresas **42**

As Empresas Como Organizações Sociais 43
Conceito de Organizações 44
Características das Empresas 45
As Empresas Como Sistemas Abertos 46

Conceito de Sistema 46
Tipos de Sistemas 48
Representação dos Sistemas 48
Missão Organizacional 49
Visão Organizacional 50
Os Objetivos das Empresas 50
Os Recursos das Empresas 52
Classificação dos Recursos Empresariais 52
Os Níveis das Empresas 56
1. Racionalidade 56
2. As Partes da Empresa — Os Níveis Organizacionais 57
Encadeamento dos Níveis Organizacionais 61
Papel do Administrador 63
Confecções Guararapes 66
Eletrônica Geral S.A. 67

Parte II — O Contexto em Que as Empresas Operam 69

3. O Ambiente das Empresas 71
Mapeamento Ambiental 72
Seleção Ambiental 72
Percepção Ambiental 72
Consonância e Dissonância 73
Limites ou Fronteiras 73
Ambiente Geral 74
Variáveis do Ambiente Geral 74
Ambiente de Tarefa 78
Setores do Ambiente de Tarefa 78
Domínio 79
Dinâmica Ambiental 81
Homogeneidade *versus* Heterogeneidade 82
Estabilidade *versus* Instabilidade 82
Tipologias de Ambientes 82
Análise Ambiental 86
Reconhecimento do Ambiente de Tarefa 86
A Influência Ambiental 86
Imperativo Ambiental 90
A Riocell 92
Lojas Piratininga S.A. 93

4. A Tecnologia e Sua Administração **96**
Noções de Tecnologia 97
Administração da Tecnologia 98
Tipologias de Tecnologias 99
1. Tecnologia de Acordo com o Arranjo 99
2. Tecnologia de Acordo com o Produto 103
3. Tecnologia de Acordo com o Tipo de Operação 105
Influência da Tecnologia 106
Imperativo Tecnológico 108
Eletrometal Aços-finos S.A. 109
Beta S.A. 111

5. Estratégia Empresarial **114**
Noções de Estratégia 114
Componentes da Estratégia Empresarial 115
Planejamento Estratégico 116
Articulação Estratégica 116
Tipos de Estratégias Empresariais 117
Desdobramentos Estratégicos 120
Estratégias Competitivas 121
Avaliação da Estratégia Empresarial 126
Administração da Estratégia 128
Eficiência e Eficácia 128
Processo Administrativo 131
"Por Que as Empresas Entram em Crise" 135
Detex 142

Parte III — Planejamento da Ação Empresarial **145**

6. Planejamento Estratégico **147**
Características do Planejamento Estratégico 147
Etapas do Planejamento Estratégico 149
Determinação dos Objetivos Empresariais 149
Hierarquia de Objetivos 151
Administração por Objetivos 152
Análise das Condições Ambientais 154
Análise do Ambiente Geral 154
Análise do Ambiente de Tarefa 155
Análise Organizacional 156
Formulação de Alternativas Estratégicas 158

Elaboração do Planejamento Estratégico 159
Filosofias de Planejamento 162
Implementação do Planejamento Estratégico 163
A História da Mahle Metal Leve 164
Honacys S.A., Corretora de Títulos e Valores Mobiliários 166

7. Planejamento Tático 168
Conceituação de Planejamento Tático 169
Características do Planejamento Tático 169
Processo Decisorial 172
Elementos do Processo Decisorial 172
Níveis de Decisão 172
Fases do Processo Decisorial 174
Racionalidade do Processo Decisorial 174
Decisões Programáveis e Não-programáveis 175
Condições de Decisão 177
Implementação dos Planos Táticos 178
Tipos de Políticas 179
Distribuição: Opções Que Reduzem Custos de Transportes 180
Gama S.A. 182

8. Planejamento Operacional 184
Conceituação de Planejamento Operacional 184
Tipos de Planos Operacionais 185
Procedimentos 185
Tipos de Procedimentos 186
Fluxograma Vertical 186
Fluxograma Horizontal 187
Fluxograma de Blocos 189
Orçamentos 189
Listas de Verificação 191
Programas 192
Cronograma 192
Gráfico de *Gantt* 192
Pert 193
Regras e Regulamentos 195
Diversidade de Planos Operacionais 195
Embraer 196
Imobiliária Três Américas 198

Parte IV — Organização da Ação Empresarial **201**

9. Desenho Organizacional **205**

Os Quatro Requisitos do Desenho Organizacional 206
As Quatro Características Principais do Desenho Organizacional 209
Diferenciação 209
Formalização 210
Centralização 211
Integração 213
Tamanho Organizacional 217
Amplitude de Controle 219
Tipos Tradicionais de Organização 221
Organização Linear 221
Características da Organização Linear 222
Vantagens da Organização Linear 222
Desvantagens da Organização Linear 222
Organização Funcional 223
Características da Organização Funcional 223
Desvantagens da Organização Funcional 224
Organização Linha-*staff* 224
Características da Organização Linha-*staff* 225
Funções de *Staff* 225
Vantagens da Organização Linha-*staff* 226
Desvantagens da Organização Linha-*staff* 227
Desenho Organizacional 229
O Grupo Sharp 230
Construtora Sigma S.A. 232

10. Desenho Departamental **235**

Departamentalização 236
Departamentalização Funcional 237
Departamentalização por Produtos ou Serviços 238
Departamentalização por Base Territorial 240
Departamentalização por Clientela 242
Departamentalização por Processo 243
Reengenharia de Processos 245
Departamentalização por Projeto 245
Força Tarefa 246
Estrutura Matricial 248
Estrutura em Redes de Equipes 251
Opções Departamentais 252

Critérios para Avaliar a Departamentalização 253
Organizações Temporárias ou Adhocráticas 254
Westinghouse do Brasil 256
Companhia Manufatureira K 258

11. Desenho de Cargos e Tarefas 261
Abordagens ao Desenho de Cargos e Tarefas 263
Abordagem Clássica ao Desenho de Cargos 263
Abordagem Humanística ao Desenho de Cargos 265
Abordagem Contingencial aos Desenhos de Cargos 266
Desenho de Cargos e a Abordagem Sociotécnica 268
Especialização e Enriquecimento de Cargos 269
O Desenho de Cargos e as Pessoas 272
Esquemas de Integração entre Cargos 272
A Opção da Souza Cruz 275
Carlos Mendez 277

Parte V — Direção da Ação Empresarial 279
Participantes da Organização 279
Relações de Intercâmbio 280
Processo de Mútua Adaptação 281
Conceito de Direção 282
Autoridade 283

12. Direção 285
Estilos de Direção 285
Teoria X 286
Teoria Y 287
Oposição Entre Teoria X e Teoria Y 288
Sistemas de Administração 290
Sistema 1: Autoritário-coercitivo 290
Sistema 2: Autoritário-benevolente 291
Sistema 3: Consultivo 291
Sistema 4: Participativo 292
A História da Brasmotor 296
Euterpe Ltda. 298

13. Gerência 300
Motivação Humana 301
Ciclo Motivacional 302
A Hierarquia das Necessidades 304

Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais 306
Enriquecimento do Cargo 308
Abordagem Contingencial da Motivação Humana 309
Forças Básicas da Motivação para Produzir 309
Valências 311
Instrumentalidade 311
Teoria da Expectância 312
Conceito de Homem Complexo 313
Clima Organizacional 314
Liderança 314
Conceito de Liderança 314
Estilo de Liderança Autoritária, Liberal e Democrática 316
Liderança Autocrática 316
Liderança Liberal 316
Liderança Democrática 316
Ênfase na Produção *versus* Ênfase nas Pessoas 318
Estilos da Liderança 318
Liderança Centrada na Tarefa (*job Centered*) 318
Liderança Centrada nas Pessoas (*employee-centered*) 319
Grade Gerencial 319
Eficácia Gerencial 321
Continuum de Liderança 323
Comunicação 324
Processo de Comunicação 324
Barreiras à Comunicação 326
Propósito das Comunicações 328
Comunicações Formais e Informais 329
Comunicações Orais e Escritas 329
Comunicações Descendentes, Ascendentes e Laterais 329
Companhia Siderúrgica Paulista 332
Reconhecimento Não Compra Pão! 333

14. Supervisão 336

Características da Supervisão 337
Procedi 340
Encontros de Comunicação e Orientação (ECO) 342
O Supervisor Henricão 343

Parte VI — Controle da Ação Empresarial 345
Conceito de Controle 346
Níveis de Controle 347

15. Controle Estratégico 349
Fases do Controle 351
Estabelecimento de Padrões de Desempenho 352
Avaliação do Desempenho 353
Comparação do Desempenho com o Padrão 353
Ação Corretiva 354
Tipos de Controles Estratégicos 355
Desempenho Global da Empresa 355
Relatórios Contábeis 356
Controle dos Lucros e Perdas 357
Controle Pela Análise do Retorno Sobre o Investimento (RSI) 358
Controle Organizacional do Ponto de Vista Humano 359
As Variáveis Causais, Intervenientes e Resultantes 360
O Grupo Itaú 363
Ki-Ótimo 365

16. Controle Tático 367
Estabelecimento de Padrões 369
Avaliação dos Resultados 369
Comparação dos Resultados com os Padrões 370
Técnicas de Mensuração 371
A Ação Corretiva 372
Tipos de Controles Táticos 373
Controle Orçamentário 373
Orçamento-programa 374
Contabilidade de Custos 374
Finanças: Controlando o Fluxo de Caixa, com Rigor 377
Laboratório Broncoforte S.A. 379

17. Controle Operacional 381
Controle Como um Processo Cibernético 382
Fases do Controle Operacional 384
Ação Corretiva 385
Ação Disciplinar 387
Tipos de Controles Operacionais 388
O CCQ 391
Companhia Madureira S.A. 394

Parte VII — A Administração da Ação Empresarial 395
"A Estratégia da Alpargatas, a Empresa do Ano" 399
Duas Grandes Vantagens 400
Operação Verticalizada 401

Referências Bibliográficas 402

Índice Analítico 406

MAKRON
Books

PREFÁCIO

Este livro foi idealizado e produzido a partir de pesquisas de mercado que envolveram quatro variáveis básicas: a necessidade das empresas em termos de formação de administradores; o currículo escolar de nossas escolas de administração; a bibliografia atualmente disponível sobre administração; e as tendências da literatura administrativa no exterior.

Na Parte 1, procuramos fazer uma análise das diversas teorias administrativas, cada qual enfatizando as *tarefas,* a *estrutura organizacional,* as *pessoas,* a *tecnologia* e *o ambiente* para demonstrar que todas essas cinco variáveis devem ser sistematicamente consideradas em seu conjunto, para retratar a complexidade e a heterogeneidade das empresas. Na realidade, as empresas atuam como *sistemas abertos,* quando lidam com o *ambiente* para conseguir *eficácia,* e como *sistemas fechados* quando operam sua *tecnologia* para conseguir *eficiência.* Nesse sentido, as empresas podem ser desdobradas em três níveis ou subsistemas: o *institucional* (ou estratégico), o *intermediário* (ou gerencial) e o *operacional* (ou técnico).

Na Parte 2, procuramos mostrar como o *ambiente empresarial* (do ponto de vista exógeno) e a *tecnologia* (do ponto de vista endógeno) moldam as *tarefas,* a *estrutura organizacional* e *as pessoas* que, por seu lado, influenciam reciprocamente as condições endógenas e exógenas da *ação empresarial.* Para fazer face a essas *condições ambientais* (exógenas) e *tecnológicas* (endógenas), a empresa estabelece a *estratégia* mais adequada para garantir a *ação empresarial* capaz de conduzir aos objetivos desejados dentro de certos padrões de *eficácia* e *eficiência.* Assim, a *ação empresarial* impõe que o *processo administrativo* de *planejar* (Parte 3), *organizar* (Parte 4), *dirigir* (Parte 5) e *controlar* (Parte 6), seja desdobrado diferentemente ao *nível institucional* (busca da eficácia), *intermediário* (mediação gerencial) e *operacional* (busca da eficiência). Na Parte 7, procuramos dar uma idéia geral, sistêmica e contingencial da *ação empresarial,* levando em conta os aspectos retratados nos capítulos anteriores.

Nosso ponto de vista é o de que a *administração* é melhor compreendida quando se a correlaciona com as características da *empresa* — e suas variáveis internas — e com as características do *ambiente* que a rodeia — e suas variáveis externas. Por outro lado, o *processo administrativo* — planejar, organizar, dirigir e controlar — é diferente em cada um dos três níveis da empresa, a saber: *nível institucional, nível intermediário* e *nível operacional.* Isto porque o *nível institucional* (ou estratégico), por se defrontar com a realidade ambiental externa, funciona dentro da lógica de um sistema aberto; enquanto o *nível operacional* (ou técnico), por se defrontar com a realidade cotidiana da tecnologia utilizada pela empresa, funciona dentro da lógica de um sistema fechado. A articulação entre estes dois níveis é feita através do *nível intermediário* (ou gerencial).

Ao longo deste livro, o leitor poderá analisar melhor este nosso ponto de vista.

Idalberto Chiavenato

MAKRON
Books

Parte I

OS FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Ao longo de toda a sua história, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços para, assim, conseguir melhores resultados de suas ações. Dentre todas as criações do homem, aquela que avulta e se sobressai por ser a mais complexa e maravilhosa é indiscutivelmente a empresa. Não existem duas empresas iguais; as empresas apresentam enorme diversidade, isto é, elas são profundamente diferentes entre si. Por outro lado, as empresas apresentam enorme complexidade; lidamos com elas durante anos a fio e não conseguimos entender exatamente como funcionam, como sobrevivem ou crescem. Além disso, as empresas operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enorme mudança e instabilidade ao redor.

Além do mais, as *empresas* não são autônomas nem auto-suficientes. Elas precisam ser governadas. Ou melhor, administradas. Elas requerem diretores, gerentes, chefes, supervisores, equipes etc. — enfim, todo um aparato administrativo, isto é, um grupo de pessoas qualificadas —, para sua adequada administração.

Desse modo, tanto as *empresas* como a sua administração envolvem enorme complexidade e diversidade. Mas ambas — empresa e administração — constituem aspectos recentes na história do homem. Por incrível que pareça, apesar do fato de as empresas terem adquirido suas feições atuais a partir da Revolução Industrial, que ocorreu no decorrer da segunda metade do século XVIII, somente a partir do início do século XX é que a *administração* começou a receber atenção e estudos mais profundos da parte de alguns pioneiros, que gradativa e lentamente foram tateando, mapeando e ampliando o terreno complexo das *empresas* e assentando as teorias a respeito de sua adequada *administração.* É o que veremos no decorrer dos dois próximos capítulos.

MAKRON
Books

Capítulo 1

O QUE É ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Proporcionar um conceito abrangente de Administração.
- Traçar os caminhos da teoria administrativa até o estágio em que atualmente se encontra.
- Delinear as perspectivas futuras das empresas e de sua administração.

CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

A palavra *administração* tem sua origem no latim (*ad*, direção para, tendência, *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra *administração* significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro.

A tarefa da *Administração* é interpretar os *objetivos* propostos pela empresa e transformá-los em *ação empresarial* por meio de *planejamento, organização, direção* e *controle* de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir *tais objetivos*. Assim, a *Administração* é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

A palavra *administração* sofreu formidável aprofundamento e ampliação em seu significado. E o *administrador* — seja atuando como diretor de empresa, gerente de departamento, chefe ou ainda líder de equipe — passou a ser uma figura indispensável em todos os tipos possíveis de organizações humanas nestes últimos tempos. A melhor maneira de se mostrar o aprofundamento e a ampliação do significado da *administração*

é percorrer rapidamente a sua trajetória e acompanhar em rápidas pinceladas os passos gradativos da *história das empresas* e da *teoria da administração.*

RÁPIDA HISTÓRIA DAS EMPRESAS

Durante toda a sua longa história até meados do século XVIII, as empresas se desenvolveram com uma impressionante lentidão. Apesar de sempre ter existido o trabalho organizado e dirigido na história da humanidade, a história das empresas e, sobretudo, a história da sua administração, são um capítulo recente, que teve o seu início há bem pouco tempo.

A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor por *James Watt* (1736-1819) e a sua conseqüente aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho, que veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um período de aproximadamente um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior. É o período chamado de *Revolução Industrial,* que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo civilizado da época. A *Revolução Industrial* provocou a substituição do precário artesanato das oficinas pela industrialização, preparando o caminho para o aparecimento das modernas empresas e dos desafios de sua administração.

A história das empresas pode ser dividida em seis fases, a saber:

1. ***Fase artesanal:*** é a fase que vai desde a Antigüidade até aproximadamente 1780, quando se inicia a *Revolução Industrial.* Na *fase artesanal,* o regime de produção é fundamentado no artesanato rudimentar nas pequenas *oficinas* e na mão-de-obra intensiva e não-qualificada na agricultura. Há um predomínio de pequenas oficinas, granjas e agricultura, com base no trabalho escravo, com ferramentas toscas. Há resquícios ainda do feudalismo, e o sistema comercial é baseado na antiga tradição das trocas locais.
2. ***Fase da transição do artesanato à industrialização:*** corresponde à *Primeira Revolução Industrial,* entre 1780 e 1860. É a nascente *fase da industrialização,* da mecanização das oficinas e da agricultura. Os dois grandes expoentes são o carvão (a nova fonte básica de energia) e o ferro (o material básico), que passam a ter enorme importância no desenvolvimento dos países. Nessa fase ocorre uma crescente mecanização das oficinas (aparecimento da máquina de fiar em 1767, do tear hidráulico em 1769 e do tear mecânico em 1785) e da agricultura (aparecimento do descaroçador de algodão em 1792), a partir da máquina a vapor e da aplicação da força motriz do vapor à produção e conseqüente aparecimento do sistema fabril: as *oficinas mecanizadas* transformam-se lentamente em *fábricas* e *usinas* dotadas de enormes e pesadas máquinas, que passam a substituir o esforço muscular humano. Os transportes sofrem vigoroso desenvolvimento com a navegação a vapor (1807), com a invenção da locomotiva a vapor e o aparecimento das primeiras estradas de ferro de grande porte (a partir de 1823). As comunicações são incrementadas com o aparecimento do telégrafo elétrico (em 1835) e do selo postal (em 1840).

3. ***Fase do desenvolvimento industrial:*** corresponde à *Segunda Revolução Industrial*, entre 1860 e 1914. Os dois grandes expoentes são o aço (o novo material básico, cujo processo de fabricação foi desenvolvido a partir de 1856) e a eletricidade. Dá-se a substituição do ferro pelo aço, como material industrial, e do vapor pela eletricidade e pelos derivados do petróleo, como principais fontes de energia. Temos aqui o desenvolvimento da maquinaria, com o aparecimento do motor a explosão e do motor elétrico (1873). Nota-se um crescente domínio da nascente *indústria* pela ciência e pelo avanço tecnológico. Há transformações radicais nos transportes (com o surgimento do automóvel em 1880, e do avião em 1906) e nas comunicações (com o surgimento do telégrafo sem fio, do telefone em 1876, e do cinema), e o mundo se torna cada vez menor. O *capitalismo industrial* cede lugar ao *capitalismo financeiro*, surgindo os grandes bancos e instituições financeiras, ao lado de uma espetacular ampliação dos mercados. As empresas bem-sucedidas crescem assustadoramente e passam por um processo de *burocratização* em face do seu tamanho e por um enfoque mecanicista de suas funções.
4. ***Fase do gigantismo industrial:*** é a fase situada entre as duas Grandes Guerras Mundiais (entre 1914 e 1945) nas quais se utilizam organização e tecnologia avançada para fins bélicos. É a fase que compreende a *grande depressão econômica de 1929* e a crise mundial por ela provocada. É, sobretudo, a fase em que as empresas atingem proporções enormes, atuando em operações de âmbito internacional e multinacional. Ocorre o predomínio de aplicações técnico-científicas e ênfase em materiais petroquímicos. Os transportes se intensificam: navegação de grande porte estradas de ferro e rodovias, aprimoramento do automóvel e do avião. As comunicações se tornam mais amplas e rápidas, com o rádio e a televisão. O mundo se torna menor ainda. E cada vez mais complexo.
5. ***Fase moderna:*** é a fase mais recente, que vai de 1945 (pós-guerra) a 1980, marcando uma nítida separação entre os *países desenvolvidos* (ou industrializados), os *subdesenvolvidos* (ou não-industrializados) e os *países em desenvolvimento*. O desenvolvimento tecnológico é surpreendente e se torna mais rápida a sua utilização para fins comerciais através de produtos e processos mais sofisticados. Novos materiais básicos surgem (como o plástico, o alumínio, novas fibras têxteis sintéticas, o concreto protendido) e novas fontes de energia são desenvolvidas (a energia nuclear, a energia solar); contudo, o petróleo e a eletricidade mantêm seu predomínio. Novas tecnologias surgem (como o circuito integrado, o transistor, o silicone), provocando o aparecimento de novas maravilhas de nossa época (a televisão em cores, o som de alta fidelidade, o computador, a máquina de calcular eletrônica, a comunicação telefônica e a transmissão de TV por satélite, a popularização do automóvel). Esses fenômenos são conseqüência de um fenômeno maior: eles são inventados, criados, projetados e construídos dentro das empresas. A pesquisa e o desenvolvimento tecnológico passam a ser feitos dentro das empresas e orientados para usos comerciais.

É a fase em que, ao lado das empresas multinacionais, surgem e se desenvolvem empresas nacionais de grande porte, juntamente com uma variedade *enorme de empresas* médias e pequenas (entre estas as *microempresas* e as *miniempresas*). A automação e a computação se fazem presentes em muitas dessas empresas, aumentando poderosamente os seus recursos e potencialidades e distanciando-as cada vez mais das demais empresas que ainda não se atualizaram neste sentido. Por outro lado, a retração, a escassez de recursos, a inflação, os juros e os custos em contínua ascensão ajudam a complicar o ambiente. O mundo se torna menor ainda em face do incrível incremento das comunicações e dos negócios em âmbito internacional, mas se torna também cada vez mais complexo e mutável. Essa complexidade e mutabilidade trazem uma novidade consigo: a *incerteza* e a *imprevisibilidade* do que irá acontecer.

6. ***Fase da globalização:*** é a fase após 1980, carregada de desafios, dificuldades, ameaças, coações, contingências, restrições e toda sorte de adversidades para as empresas. É a fase em que o ambiente externo se caracteriza por uma complexidade e mutabilidade que as empresas não conseguem decifrar e interpretar adequadamente. Assim, ocorre a *incerteza* por parte das empresas em relação àquilo que está ocorrendo ao seu redor e, principalmente, a incerteza quanto ao que poderá ocorrer em um futuro próximo ou remoto. Nesta fase, as empresas lutam com acirrada concorrência, dificuldade em entender as reações do mercado e as ações dos concorrentes. A tradição e o passado são coisas que se foram e que não resolverão os problemas da atualidade. Em outros termos, a maneira tradicional de administrar e de fazer as coisas como elas sempre foram feitas no passado não proporcionará os resultados adequados. Tudo mudou. E a administração também. Uma *Terceira Revolução Industrial* marca esta fase: a *revolução do computador*, substituindo agora não mais o músculo humano pela máquina, mas o cérebro humano pela máquina eletrônica.

Quadro 1.1 As seis fases da história das empresas.

1ª	Artesanal	Antigüidade até a pré-Revolução Industrial	Até 1780
2ª	Transição para a industrialização	Primeira Revolução Industrial	1780 a 1860
3ª	Desenvolvimento industrial	Após a Segunda Revolução Industrial	1860 a 1914
4ª	Gigantismo industrial	Entre as duas Grandes Guerras Mundiais	1914 a 1945
5ª	Moderna	Pós-guerra até a atualidade	1945 a 1980
6ª	Globalização	Atualidade	após 1980

RÁPIDA HISTÓRIA DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

A *Teoria da Administração (T.A)* é, em certos aspectos, uma decorrência da Teoria das Organizações (T.O.), um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das organizações. A *Teoria da Administração* trata do estudo da administração dessas organizações em geral e das empresas em particular. A *T.A.* é uma teoria em crescente expansão e gradativamente abrangente. Começou como uma teoria preocupada inicialmente com alguns poucos aspectos e variáveis situados dentro da organização e voltada exclusivamente para os problemas mais concretos e imediatos do ponto de vista de sua aplicação e foi paulatinamente expandindo e ampliando o seu objeto de estudo. Aliás, essa expansão e ampliação não se apresentam de maneira uniforme, mas variam enormemente de acordo com as escolas e teorias administrativas, e de acordo com os aspectos e variáveis que cada uma delas considerou relevantes na sua época para fundamentar as suas conclusões ou para solucionar os problemas então mais importantes com que se defrontavam.

A história da *T.A.* é recente e tem o seu início no começo do século XX. Pode ser resumida em cinco fases bem distintas e que se superpõem. Cada uma dessas cinco fases realça e enfatiza um aspecto importante da *Administração.*

ÊNFASE NAS TAREFAS

É a abordagem típica da *Escola da Administração Científica. Administração Científica* é o nome que recebeu por causa da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da administração são a observação e a mensuração. A *Escola da Administração Científica* foi iniciada no começo do século XX pelo engenheiro americano *Frederick W. Taylor* (1856-1915), considerado o fundador da moderna *T.A. Taylor* teve inúmeros seguidores (como *Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth* e outros) e provocou verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. A *Administração Científica* representa uma primeira aproximação teórica aos estudos da administração empresarial e localizou-se inicialmente no plano do trabalho individual de cada operário tomado isoladamente. Até então, a escolha do método de trabalho era confiada ao próprio operário que se baseava na sua própria experiência pessoal anterior para definir como iria realizar as suas tarefas. Isso fazia com que as indústrias americanas revelassem uma profunda disparidade de métodos de trabalho, pois cada operário tinha o seu esquema pessoal de trabalho, o que dificultava a supervisão, o controle e a padronização de utensílios e ferramentas de trabalho. Taylor procurou tirar do operário o direito de escolher a sua maneira pessoal de executar a tarefa — no que foi bem-sucedido — para impor-lhe um método planejado e estudado por um profissional especializado no planejamento das tarefas. Essa administração das tarefas se assentava na organização racional do trabalho do operário que procurava localizar o método (the best way) pelo qual o operário poderia se tornar eficiente. O Quadro 1.1 mostra os quatro *princípios* que alicerçavam a *Administração Científica* nesse mister.

Quadro 1.2 Os quatro princípios da administração científica de Taylor.

1. *Princípio de planejamento:* substituir no trabalho o critério individual do operário, improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentc científicos. Substituir a improvisação pela ciência, por meio do planejamento do métod(

2. *Princípio de preparo:* selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com sua aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, preparar também as máquinas os equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional da ferramentas e dos materiais.

3. *Princípio do controle:* controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está send(executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melho possível.

4. *Princípio da execução:* distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

A técnica para se chegar ao método racional era o *estudo de tempos e movimento* (*motion-time study*). As atividades mais complexas eram subdivididas em atividade: mais simples e essas em movimentos elementares para facilitar sua racionalização e padronização. Até os movimentos elementares — os quais *Gilbreth* denominou *Therbligs* para poder utilizá-los como a unidade fundamental de trabalho — foram padronizados no sentido de facilitar a atividade dos cronoanalistas.

Quadro 1.3 Os movimentos elementares (Therbligs).

1. Procurar
2. Escolher
3. Pegar
4. Transportar vazio
5. Transportar cheio
6. Posicionar (colocar em posição)
7. Preposicionar (preparar para colocar em posição)
8. Unir (amontoar)
9. Separar
10. Utilizar
11. Soltar a carga
12. Inspecionar
13. Segurar
14. Esperar inevitavelmente
15. Esperar quando inevitável
16. Repousar
17. Planejar

Fonte: GILBRETH, Franck B. e GILBRETH, Lilian M. *Applied motion study.* New York: Sturgis & Walton, 1917.

Os principais objetivos do *estudo de tempos e movimentos* são:[1]

1. Reelaboração da tarefa para fazer com que os movimentos sejam mais simples e mais rápidos.
2. Desenvolvimento de padrões mais eficientes de movimento para os trabalhadores, de modo que possam fazer o trabalho mais rapidamente e com menor fadiga.
3. Estabelecimento de padrões para que certas tarefas sejam usadas como base para a determinação de escalas de pagamento e como critérios de avaliação dos trabalhadores.
4. Desenvolvimento de uma descrição completa de tarefas para ajudar no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, orientação e treinamento dos mesmos.

Daí a fragmentação das tarefas para permitir a *especialização do trabalhador*. A linha de montagem onde cada operário executa tarefas simples e repetitivas ao longo de sua jornada diária de trabalho é um dos exemplos típicos dessa fragmentação, simplificação das tarefas e busca da padronização. Localizada a *"melhor maneira"* de executar a tarefa, esta passa a ser o método de trabalho do operário e a preocupação seguinte é o estabelecimento dos *tempos e padrões de produção* por meio da cronometragem para definir o tempo médio necessário para um operário normal realizar a tarefa devidamente racionalizada. Esse tempo constitui o *tempo-padrão* ou *eficiência equivalente a 100%*. O tempo-padrão passou a ser uma das formas de controle do desempenho do operário. Para assegurar a eficiência do operariado, tornava-se necessário selecionar os operários mais aptos, treiná-los na execução do método escolhido e oferecer-lhes condições ambientais de trabalho agradáveis e condições de conforto capazes de reduzir a fadiga — poderoso inimigo da eficiência. Para conseguir a colaboração e o engajamento do operariado no sistema e sua participação no aumento da *eficiência*, a solução encontrada foi oferecer *planos de incentivos salariais e prêmios de produção*. A produção individual até o nível de 100% de *eficiência* era remunerada de acordo com o número de peças produzidas. Acima de 100% de *eficiência*, a remuneração era acrescida de um prêmio ou incentivo adicional que aumentava à medida que se elevava a *eficiência* do operário. A certeza de que a liberdade de escolha poderia ser recompensada por uma remuneração maior era baseada na concepção do *homo economicus*, ou seja, a pressuposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais. Com essa imagem materialista e utilitarista da natureza humana e com o preconceito de que o desperdício industrial era causado pela vadiagem do operariado, *Taylor* e seus seguidores se preocuparam em construir um modelo de administração baseado na racionalização e no controle das atividades humanas. Ao buscar uma produtividade sempre maior, a *Administração Científica* voltou-se para a tecnologia de produção em massa, cujos princípios se apóiam em cinco conceitos, alguns deles ligados ao estudo de tempos e movimentos. Os *princípios de produção em massa* são:

1. Padronização.
2. Racionalização do trabalho.
3. Movimento ordenado do produto, através da linha de montagem, em uma série de operações planejadas em postos de trabalho específicos.

A *padronização* das máquinas e dos equipamentos de produção, o cuidado com o arranjo físico e disposição racional foram outras conseqüências dessa profunda tentativa de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo. Um *padrão* é uma unidade de medida ou um sistema de classificação comumente aceito. A *padronização* é a aplicação de padrões em um grupo, numa organização ou em uma sociedade. Significa que métodos científicos serão empregados para desenvolver os melhores padrões possíveis para determinados propósitos. Tende a promover a *simplificação* pela eliminação de "padrões" desnecessários e pela utilização de padrões uniformes numa empresa ou indústria. Todavia, a *simplificação* pode ser procurada por si só, com ou sem um programa de *padronização*. A *padronização* e a *simplificação* podem aumentar significativamente a eficiência operacional e reduzir os custos.

A pressuposição era de que a tecnologia de produção em massa combinada com a técnica de estudos de tempos e movimentos para a organização das tarefas individuais resolveria todos os problemas de produtividade. Em termos mais específicos, previa-se a ocorrência do aumento da produção, a redução de custos e melhor qualidade do trabalho.

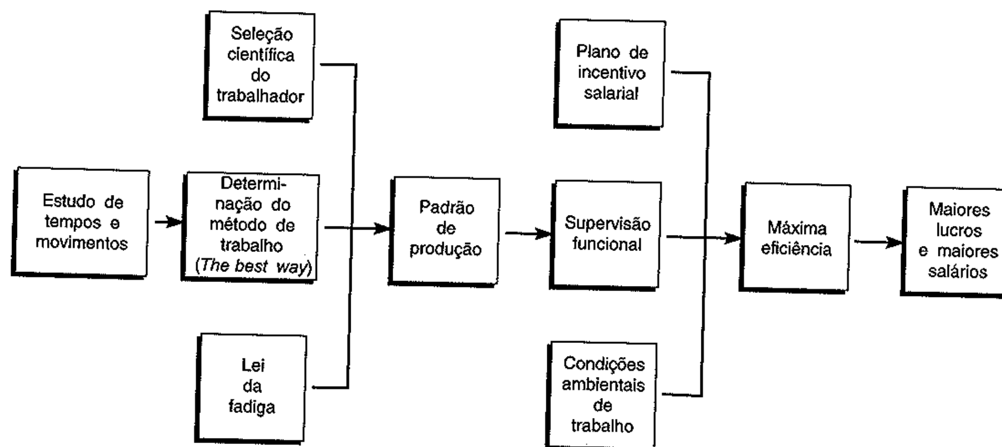


Figura 1.1 A abordagem microscópica e mecanicista da administração científica.

Taylor preocupou-se também com o papel do gerente. Este deveria obedecer aos *Princípios da Administração Científica*, a saber:

Princípio do planejamento: substituir no trabalho o critério individual do operário e a atuação empírica e prática pelos métodos baseados em procedimentos

científicos. Substituir a improvisação pela ciência, por meio do planejamento do método.

Princípio do preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, padronizar as máquinas e os equipamentos de produção. Cuidar do arranjo físico e da disposição racional das ferramentas e dos materiais.

Princípio do controle: controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.

Princípio da execução: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada. À gerência cabe o planejamento, preparo e controle; ao trabalhador cabe a execução.

Princípio da exceção: as ocorrências que se desenvolvem normalmente dentro dos padrões não devem chamar a atenção do gerente; já as ocorrências excepcionais, que ocorrem fora dos padrões, é que devem atrair sua atenção, para que ele possa, assim, corrigir os desvios e alcançar a normalidade.

A *ênfase nas tarefas* é uma abordagem microscópica feita no nível do operário e não no nível da *empresa* tomada como uma totalidade. É uma abordagem mecanicista por envolver um conjunto de fatores (estudo de tempos e movimentos, seleção científica do operário, aplicação do método planejado racionalmente, medidas para reduzir ou neutralizar a fadiga, estabelecimento de padrões de produção etc.), como se cada um deles contribuísse deterministicamente para a maximização da eficiência, como se fossem dentes de uma grande engrenagem.

A *ênfase nas tarefas* no nível do operário representa o primeiro enfoque administrativo — ainda míope, limitado e reduzido a algumas poucas variáveis da realidade empresarial. Foi o primeiro passo da *T.A.*

ÊNFASE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

É a fase em que administrar é sobretudo planejar e organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar as suas atividades. Verifica-se que a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da *racionalidade,* isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar. A preocupação com a estrutura da organização constitui uma enorme ampliação do objeto de estudo da *T.A.* A microabordagem no nível individual de cada operário com relação à tarefa é enormemente ampliada no nível da empresa como uma totalidade em relação a sua *estrutura organizacional.* Três são as abordagens relacionadas com a estrutura organizacional: a *Teoria Clássica* de *Fayol,* a *Teoria da Burocracia* de *Weber* e a *Teoria Estruturalista.* Cada uma dessas três abordagens será representada a seguir.

TEORIA CLÁSSICA

A primeira abordagem nasceu com *Henri Fayol* (1841-1925), engenheiro francês que inaugurou a *abordagem anatômica e estrutural* da empresa, substituindo o enfoque analítico e concreto de *Taylor* por uma visão sintética, global e universal. *Fayol* teve uma infinidade de seguidores (*Urwick, Gulick, Dale, Mooney* e outros) e defendia uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo.

Para *Fayol,* toda empresa possui seis funções básicas:

1. *Funções técnicas,* relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. *Funções comerciais,* relacionadas com a compra, venda e permutação.
3. *Funções financeiras,* relacionadas com a procura e gerência de capitais.
4. *Funções de segurança,* relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. *Funções contábeis,* relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. *Funções administrativas,* relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

A *função administrativa,* contudo, não é privativa da alta cúpula; ela se reparte proporcionalmente por todos os níveis da hierarquia da empresa. Existe uma *proporcionalidade da função administrativa*: ela não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa, e, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumentam a extensão e o volume das *funções administrativas.* Nos níveis mais altos predominam as *funções administrativas,* enquanto nos níveis mais baixos predominam as demais funções (não-administrativas).

As *funções administrativas* são as próprias funções do administrador. Elas englobam os chamados *elementos* da *administração* que, para *Fayol,* são:

1. ***Prever:*** visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
2. ***Organizar:*** constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. ***Comandar:*** dirigir e orientar o pessoal.
4. ***Coordenar:*** ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
5. ***Controlar:*** verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

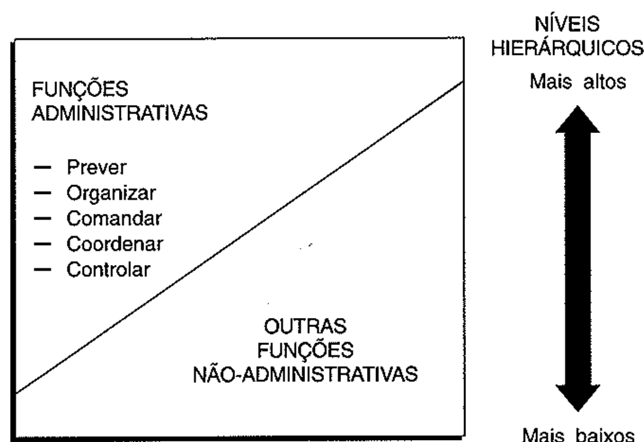


Figura 1.2 A proporcionalidade da função administrativa nos diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Os *elementos da administração,* quando em conjunto, constituem o *processo administrativo.* São localizáveis em qualquer trabalho do administrador, em qualquer nível hierárquico ou em qualquer área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, como o gerente, o chefe, o supervisor — cada qual em seu nível — desempenham atividades de *previsão, organização, comando, coordenação* e *controle,* como atividades administrativas essenciais.

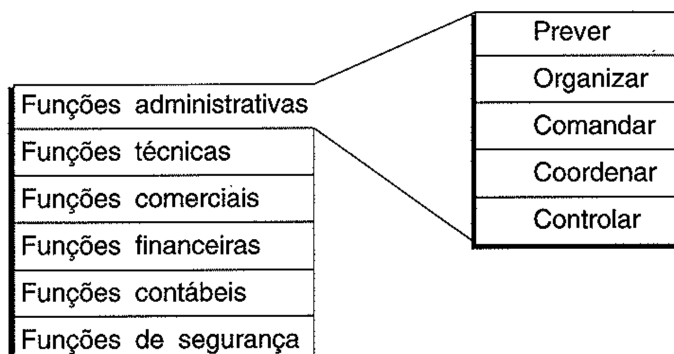


Figura 1.3 As funções da empresa.

Posteriormente, outros autores clássicos e neoclássicos alteraram o *processo administrativo* proposto por *Fayol,* cada qual a sua maneira.

Como toda ciência, a *Administração* deve basear-se em leis ou em *princípios* universais aplicáveis a todas as situações com que o administrador se defronta: os *princípios gerais de* Administração. Estes *princípios* prescrevem como o administrador deve se comportar. Daí o caráter prescritivo e normativo da *Teoria Clássica. Fayol* listou

cerca de 14 *princípios*, enquanto outros autores clássicos e neoclássicos se preocuparam em enunciar outros tantos. Os *princípios* mais conhecidos são:

1. ***Princípio da divisão do trabalho:*** é o princípio da especialização necessária à eficiência na utilização das pessoas. Consiste na designação de tarefas específicas a cada um dos órgãos que compõe a organização empresarial.
2. ***Princípio da autoridade e responsabilidade:*** a autoridade é o poder derivado da posição ocupada pela pessoa, o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; a responsabilidade é uma conseqüência natural da autoridade. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. ***Princípio da unidade de comando:*** cada pessoa deve receber ordens de um e apenas um superior (chefe). É o princípio da autoridade única.
4. ***Princípio da hierarquia ou cadeia escalar:*** a autoridade deve estar disposta em uma hierarquia, isto é, em escalões hierárquicos, de tal maneira que um nível hierárquico deve estar sempre subordinado ao nível hierárquico superior.
5. ***Princípio da departamentalização:*** a divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas e dos órgãos, ou seja, à heterogeneidade e à fragmentação. Para buscar homogeneidade deve-se agrupar na mesma unidade todos os que estiverem trabalhando pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar.
6. ***Princípio da coordenação:*** é a distribuição ordenada do esforço da empresa, a fim de obter unidade de ação na consecução de um fim comum.

A *Teoria Clássica* de Fayol caracteriza-se pelo seu enfoque eminentemente prescritivo e normativo: como o administrador deve conduzir-se em todas as situações através do *processo administrativo* e quais os *princípios gerais* que deve seguir para obter a máxima *eficiência*. A preocupação com as regras do jogo é fundamental. (Ver Figura 1.4.)

Os pontos de vista de *Fayol* e seguidores foram posteriormente retomados pelos autores *neoclássicos* — como *Koontz* e *O'Donnel, Dale, Newmann, Albers* etc. — dentro de uma abordagem mais eclética e quase enciclopédica, utilizando conceitos de outras teorias administrativas mais recentes e mais amplas, na tentativa de reduzir a rigidez e o mecanicismo da *abordagem clássica de Fayol*.

TEORIA DA BUROCRACIA

A segunda abordagem relacionada com a estrutura organizacional nasceu com *Max Weber* (1864-1920), sociólogo alemão considerado o fundador da *Teoria da Burocracia*. Para *Weber*, o termo *burocracia* não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da *organização formal* voltada exclusivamente para a *racionalidade* e para a *eficiência*. O tipo "ideal" de *burocracia*, segundo *Weber*, apresenta *sete dimensões* principais:

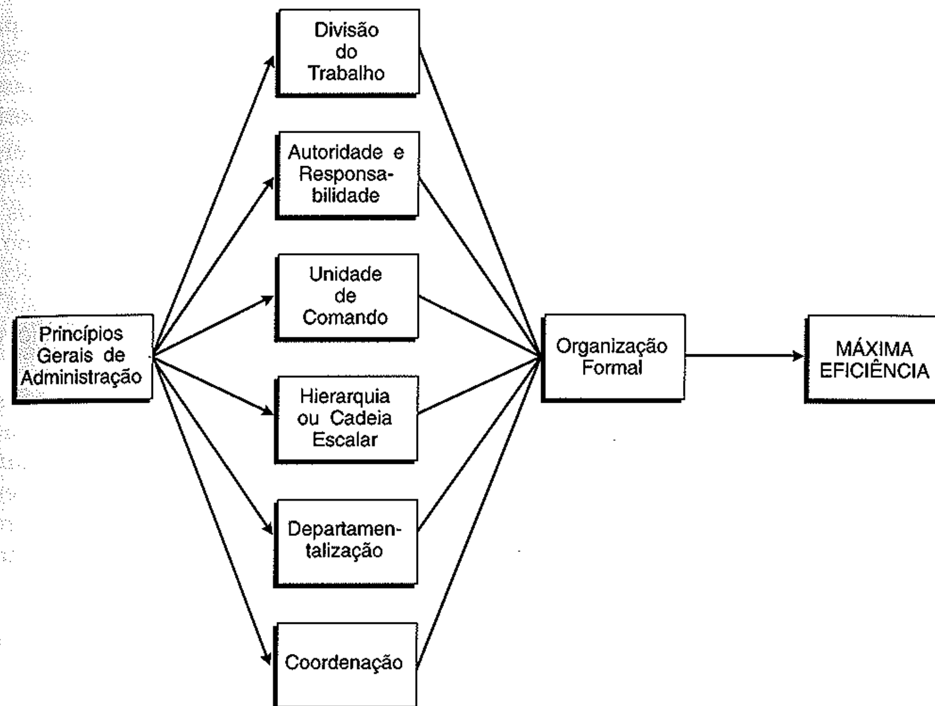


Figura 1.4 A abordagem prescritiva e normativa da teoria clássica.

1. *Formalização:* todas as atividades da organização são definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras (regras e regulamentos, regimento interno, estatutos) que são aplicáveis a todos os casos individuais, sem exceção.
2. *Divisão do trabalho:* cada participante tem um cargo ou posição definidos com esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas.
3. *Princípio da hierarquia:* a *burocracia* se assenta em uma hierarquia bem definida de autoridade. Cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações de modo a assegurar sua obediência. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta, assegurando unidade de controle: cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí o formato de estrutura piramidal da *burocracia.*
4. *Impessoalidade:* o funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A *burocracia* enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação.
5. *Competência técnica:* a seleção e escolha dos participantes é baseada na competência técnica e qualificação profissionais dos candidatos e não em

preferências de ordem pessoal. Daí a utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou para promoções. A *burocracia* é eminentemente meritocrática. O sistema também prevê carreiras, e as promoções são feitas de acordo com mérito funcional, dependendo sempre do julgamento do superior.

6. ***Separação entre propriedade e administração:*** os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são propriedade dos burocratas. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção, mas um profissional especializado na sua administração. Daí o gradativo afastamento do capitalista da gestão do seu próprio negócio e a pulverização do capital por meio das sociedades anônimas.
7. ***Profissionalização do funcionário:*** os funcionários da *burocracia* são profissionais, pois são especialistas em face da divisão do trabalho; são assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica; seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização; são nomeados pelo superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado; seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização.

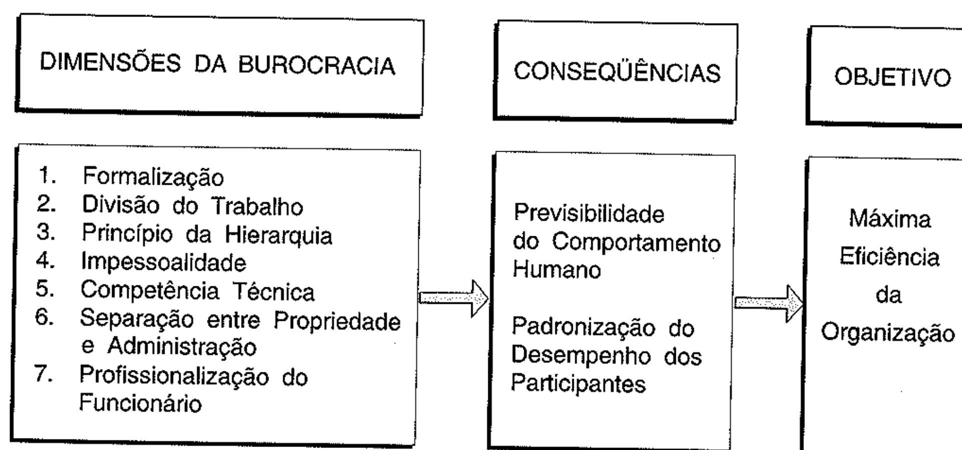


Figura 1.5 As dimensões da burocracia.

Mais recentemente, Hall[2] verificou que essas sete *dimensões* principais da *burocracia* se apresentam em graus variados em cada empresa. Cada *dimensão* varia dentro de um *continuum* que vai de um mínimo a um máximo de gradação, existindo, portanto, graus variáveis de *burocratização* em cada empresa. Cada empresa apresenta diferentes graus de *burocratização* em cada uma dessas sete dimensões: uma empresa pode ser altamente burocratizada em algumas dimensões e precariamente burocrati-

zada em outras. Essas sete *dimensões* estão fortemente presentes no *modelo burocrático* "ideal" estudado por *Weber*. Dentro de um ponto de vista estritamente técnico, *a burocracia* atinge o mais elevado grau de *eficiência* no alcance dos objetivos organizacionais. Em outros termos, *a burocracia* significa o tipo de organização humana onde a *racionalidade* atinge o seu mais elevado grau. A *racionalidade* significa a adequação dos meios para o alcance de determinados fins ou objetivos. A *burocracia* constitui um exemplo típico do modelo de organização dotado de *racionalidade* capaz de ser aplicável a todos os tipos de organizações e empresas, independentemente de sua natureza, operações, tamanho etc. A *burocracia* visa atingir certas conseqüências desejadas, dentre elas a *previsibilidade do comportamento* das pessoas dentro da organização. Até certo ponto, isto significa a tentativa de padronizar o desempenho humano para alcançar um objetivo organizacional: a máxima *eficiência* da organização.

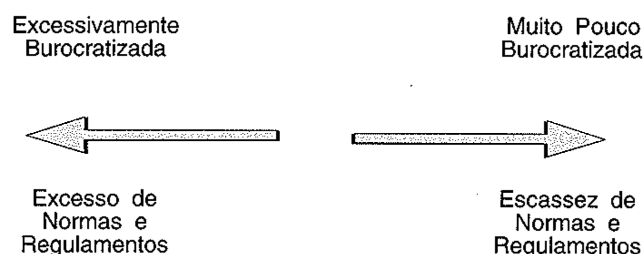


Figura 1.6 O *continuum* dos graus de burocratização.

O comportamento das pessoas, contudo, nem sempre ocorre dentro da *previsibilidade* de *Weber*. Notou-se a ocorrência de *conseqüências imprevistas* (ou indesejadas) e que levam à ineficiência e às imperfeições. A estas *conseqüências imprevistas* deu-se o nome de *disfunções da burocracia*, para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo *burocracia* adquiriu junto aos leigos no assunto. As principais *disfunções da burocracia* são as seguintes:

1. ***Despersonalização do relacionamento*** entre os participantes pelo fato de os ocupantes de cargos se tratarem como tal e não como pessoas.
2. ***Internalização das diretrizes***, isto é, as normas e os regulamentos — inicialmente elaborados para melhor atingir os objetivos organizacionais — adquirem valor próprio, transformando-se de meios em objetivos e passando a ser absolutos. O funcionário passa a se preocupar mais com as regras e os regulamentos da organização do que com o seu próprio trabalho dentro dela.
3. ***Uso da categorização como técnica do processo decisório***, ou seja, a tomada de decisão passa a ser prerrogativa do funcionário que tem a categoria hierárquica mais elevada, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto que está sendo decidido.
4. ***Excesso de formalismo e de papelório***, pois a tendência de documentar e formalizar todas as comunicações chega a um ponto que pode prejudicar o funcionamento da organização.

5. ***Exibição de sinais de autoridade***, pois como a *burocracia* enfatiza enormemente a hierarquia como meio de controle do desempenho dos participantes, surge a necessidade de utilização de indicadores, de símbolos ou sinais que destaquem a autoridade e o poder, como é o caso de uniformes, tipo de sala ou de mesa utilizada, locais reservados no refeitório ou no estacionamento de carros etc.
6. ***Superconformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização***, os quais passam a adquirir uma importância fundamental, pois a partir daí, o funcionário passa a ter verdadeira devoção e obsessão pelas regras e regulamentos, condicionando seu desempenho em função deles e, assim, deixa de lado os deveres inerentes ao cargo.
7. ***Propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas***, como a organização burocrática recebe pressões externas no sentido de mudanças, o funcionário passa a percebê-las como ameaças à posição que desfruta dentro da organização e um perigo para sua segurança pessoal. Daí a tendência de se defender contra qualquer tipo de influência externa, o que leva fatalmente a dificuldades no atendimento aos clientes e usuários, tomados como figuras estranhas e portadoras daquelas ameaças e pressões.
8. ***Resistências a mudanças***, pois as mudanças representam ameaças igualmente para sua posição e estabilidade dentro da organização. O funcionário se sente mais seguro e protegido com a rotina que domina, pois a conhece bem e isso que não lhe traz ameaças. Para preservar e garantir seu esquema atual passa a resistir a qualquer forma de mudança ou modificação da situação.

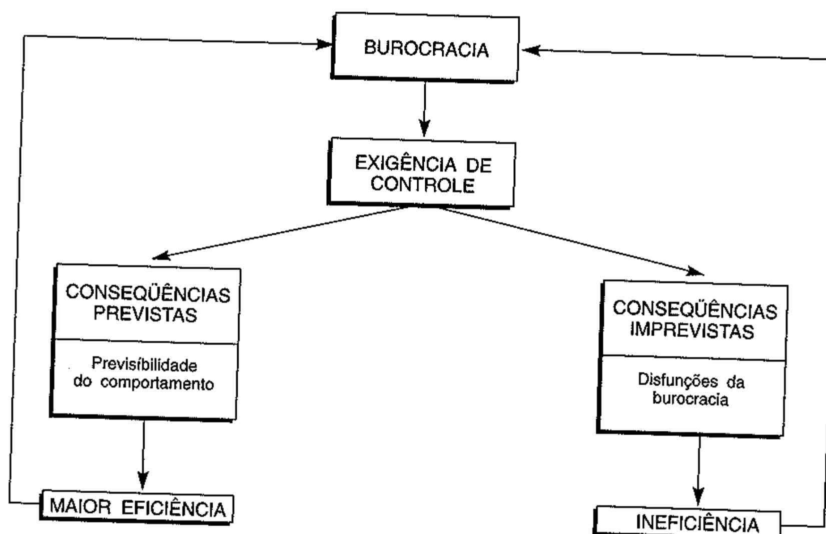


Figura 1.7 Conseqüências previstas (previsibilidade do comportamento) e conseqüências imprevistas (disfunções) da burocracia.

Adaptado de: MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. Rio: Fundação Getúlio Vargas, 1967. p. 53.

As causas das *disfunções* residem basicamente no fato de que a *burocracia* não leva em conta a variabilidade do ser humano. Todavia, é inegável a importância das *burocracias* na sociedade moderna. Todas as grandes organizações e empresas multinacionais — em face do seu tamanho e complexidade — adotaram o *modelo burocrático* como forma organizacional básica. Apesar de todas as suas limitações e desvantagens, a *burocracia* ainda é, inquestionavelmente, o menos ruim dos modelos para se lidar com as grandes organizações e com as organizações complexas.

TEORIA ESTRUTURALISTA

A terceira alternativa dentro das correntes de *T.A.* que enfatizam a estrutura organizacional é chamada *Teoria Estruturalista,* que se desenvolveu a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do *modelo burocrático,* considerado um modelo típico de *sistema fechado,* altamente mecanístico e fundado em uma *"teoria da máquina"*, onde a organização é concebida como um arranjo estático de peças cujo funcionamento é deterministicamente previsto. A partir do modelo burocrático, os *estruturalistas* introduziram o conceito de *sistema aberto* no estudo das organizações e tentaram compatibilizar as contribuições *clássica* e *humanística* da *T.A.*: uma abordagem múltipla e compreensiva na análise das organizações, visualisando-as como complexos de estruturas formais e informais.

Várias tipologias de organizações foram tentadas e as análises comparativas foram surpreendentemente desenvolvidas, incluindo a *análise interorganizacional* e o *ambiente externo,* que passou a ser considerado como uma variável a mais no estudo das empresas. Verificou-se que a inovação e a mudança trazem *conflitos* dentro das empresas, e que o conflito é um importante sinal de vitalidade dentro das organizações: sinal de idéias e atitudes diferentes e que se chocam e muitas vezes se antagonizam. A administração do conflito passa a ser um elemento crucial e de múltiplas aplicações na *T.A.* A *Teoria Estruturalista* representa um período de intensa transição e expansão nos territórios da *T.A.*

ÊNFASE NAS PESSOAS

É a fase em que administrar é, sobretudo, lidar com pessoas. Esta terceira abordagem da *T.A.* procura enfatizar as pessoas dentro das empresas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas. É a chamada *abordagem humanística,* podendo ser desdobrada em duas escolas ou teorias: a *Escola das Relações Humanas* e a *Teoria Comportamental.*

ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A primeira colocação da abordagem humanística — a *Escola das Relações Humanas* — teve em *Elton Mayo* (1880-1949) e *Kurt Lewin* (1890-1947) seus principais precursores. Trata-se da abordagem mais democrática e liberalizante ocorrida na *T.A.* e teve seguidores importantes, como *Roethlisberger, Dickson, Homans, Lippitt, Dubin, Tannenbaum, Bavelas, Massarik* etc. Surgiu como uma teoria de oposição e combate à *Teoria Clássica,* alicerçada sobre as obras de *Taylor* e *Fayol,* cuja hegemonia cobriu tranqüilamente as três primeiras décadas do século XX. Disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas e fortalecer e reforçar seus pontos de vista, a *Escola das Relações Humanas* negou ou omitiu todos os conceitos desenvolvidos e afirmados pela

Teoria Clássica — como os de organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e movimentos, eficiência, departamentalização, princípios gerais de administração etc. —, para substituí-los por outros conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial — tais como organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação, liderança etc. O administrador típico da *Teoria Clássica* — eminentemente técnico e voltado para os aspectos lógicos da organização — cedeu lugar ao administrador típico dessa nova abordagem — eminentemente humanista e voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização. Os planos de incentivo salarial fundamentados na concepção do *homo economicus* foram substituídos pelo incentivo social e simbólico fundamentado na concepção do *homo social*. Segundo esta concepção, o homem é motivado basicamente por recompensas sociais e simbólicas, pois as necessidades psicológicas do ser humano são mais importantes do que a necessidade de ganhar mais dinheiro. A partir da *Experiência de Hawthorne* (1927-1932) surgem inúmeras pesquisas para comprovar cientificamente as conclusões e afirmações de autores humanistas.

Contudo, as conclusões parciais, omitindo variáveis importantes abordadas pelos clássicos, e o derrapamento para uma abordagem francamente demagógica e manipulativa levaram a *Escola das Relações Humanas* a um certo descrédito, principalmente por valorizar símbolos baratos e relegar a plano secundário as recompensas salariais e por tentar esconder duas lógicas diferentes: a do empresário, que procura maximizar seus lucros, e a do trabalhador, que procura maximizar seu salário.

Nessa escola, contudo, prevalece ainda o pressuposto de que o homem é um instrumento a ser usado pela organização, ao invés de se encarar a organização como instrumento do homem: o conceito de relações humanas tem sido utilizado mais como fachada para a manipulação dissimulada dos indivíduos do que propriamente como uma filosofia administrativa sadia e limpa. Apesar de todas as críticas negativas, não há como negar o impulso para a "equalização do poder", que representa uma redução na diferença de poder e *status* entre supervisores e subordinados. Num sentido mais amplo, a *Escola das Relações Humanas* representa uma reação saudável contra a ênfase no trabalho programado, no controle hierárquico rígido e no alto grau de especialização do trabalhador, aspectos característicos do *taylorismo* e da *T.A.* tradicional. Um dos principais objetivos do movimento humanista foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores. Os autores humanistas são unânimes quanto a um diagnóstico básico: as organizações de larga escala tendem a bloquear o crescimento individual e o autodesenvolvimento, levando à apatia, ao desperdício das capacidades humanas e a atividades disfuncionais, como greves, redução do trabalho e competição destrutiva.

As principais contribuições da *Teoria das Relações Humanas* à *T.A.* se concentram no esforço pioneiro rumo à humanização das empresas: a ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, na preocupação com a satisfação no trabalho.

TEORIA COMPORTAMENTAL

A segunda *abordagem humanística* — a *Teoria Comportamental* ou *Escola do Comportamento Organizacional* — surgiu com um livro de *Herbert A. Simon* publicado em 1947

(*O Comportamento Administrativo*), onde o autor desenvolve uma *teoria das decisões*, salientando que a decisão é muito mais importante do que a execução que a sucede. A partir daí as empresas são visualizadas como *sistemas de decisões*, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos frente às situações com que se deparam. A administração não pode deixar de lado estes aspectos comportamentais. A *abordagem comportamental* descende diretamente da *Escola das Relações Humanas* e mantém a tradição de deixar os aspectos estruturais em segundo plano, para se dedicar completamente aos aspectos comportamentais. Essa abordagem reúne uma enorme constelação de autores muito conhecidos (como *McGregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, March, Cyert, Fiedler, Strauss, McClelland, Leavitt, Porter, Lawler, Hackman* e outros) e procura desenvolver e comparar estilos de administração capazes de potenciar as motivações individuais existentes nos participantes das organizações e reduzir as incongruências e os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais dos participantes.

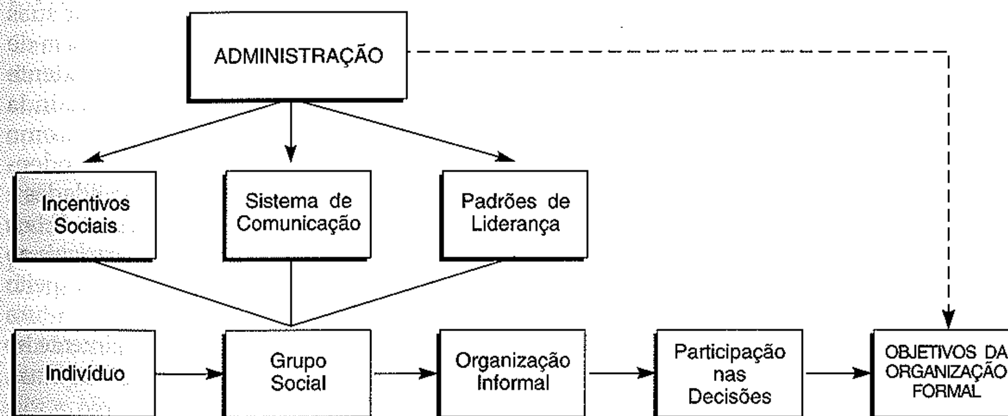


Figura 1.8 A abordagem manipulativa da teoria das relações humanas.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* São Paulo: Makron Books, 1998. p. 208.

Mais recentemente, dentro da *abordagem comportamental*, surgiu um movimento de grande vitalidade denominado *Desenvolvimento Organizacional, D.O.*, voltado para estratégias de mudança organizacional planejada por meio de modelos de diagnóstico, intervenção e de mudança, envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das empresas. Este movimento incorpora a *Teoria dos Sistemas*, técnicas de sensibilização herdadas dos laboratórios de treinamento de sensitividade iniciados por *Lewin* e se apóia na própria *Teoria do Comportamento Organizacional*. O *D.O.* tem seguidores conhecidíssimos, como *Bennis, Schein, Beckhard, Lawrence, Lorsch, Blake, Mouton, Reddin, Greiner, Bradford, Argyris, French, Bell* etc.

ÊNFASE NA TECNOLOGIA

É a fase em que administrar é lidar com a *tecnologia*, a fim de extrair dela a máxima eficiência possível. Com o advento da cibernética, da mecanização, da automação, da computação e, mais recentemente, da robotização, a *tecnologia* da informação posta a serviço da empresa passou a moldar-lhe a estrutura e a condicionar o seu funcionamento. Muito embora a *Administração Científica* de *Taylor* e seus seguidores tenha se preocupado, em sua época, com a *tecnologia*, suas incursões neste campo são estritamente limitadas ao nível da tarefa individual de cada operário e eminentemente concretas e imediatistas. Por incrível que possa parecer, uma das mais recentes áreas de estudo da *T.A.* é o papel da *tecnologia* na determinação da estrutura e do funcionamento das empresas. Somente a partir dos estudos e pesquisas da socióloga inglesa *Joan Woodward* sobre uma amostra de indústrias do sul da Inglaterra é que se passou — embora tardiamente — a compreender o importante papel da *tecnologia* sobre as empresas que a utilizam sob variadas formas e naturezas para realizar suas operações e atingir seus objetivos. Alguns autores chegaram a afirmar a existência de um *"imperativo tecnológico"*, ou seja, a *tecnologia* tomada como variável independente e a estrutura organizacional da empresa que a utiliza como variável dependente. Ainda dentro da linhagem inglesa, a corrente de *Tavistock* passou a conceber a empresa como um *sistema sociotécnico* onde interagem dois subsistemas intimamente interdependentes: o *subsistema social* ou *humano* (composto de pessoas, com seus valores, habilidades e conhecimentos) e o *subsistema tecnológico* (composto de equipamentos e tarefas). A *Teoria da Contingência* incumbiu-se de absorver rapidamente a preocupação com a *tecnologia* ao lado da preocupação com o *ambiente* para definir uma abordagem mais ampla a respeito do *desenho organizacional* — uma maneira mais recente de visualizar o formato e a estrutura organizacional e seu funcionamento. Importantes autores têm se dedicado atualmente ao estudo do impacto da *tecnologia* sobre as empresas, como *Thompson, Perrow, Child, Rice, Davis, Emery, Trist, Galbraith, Pugh, Hickson, Hinnings, Khandwalla* etc.

ÊNFASE NO AMBIENTE

É a fase em que administrar é, sobretudo, lidar com as demandas do *ambiente* e obter o máximo de *eficácia* da empresa. Com a influência da *Teoria de Sistemas* na *T.A.*, verificou-se que apenas o estudo das variáveis internas — as *variáveis endógenas* — não proporcionava uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais. Tornava-se necessário o estudo das *variáveis exógenas*, situadas fora dos limites da empresa e que influenciam profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais. As relações de interação entre empresas e seus *ambientes* passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas. Essa *ênfase no ambiente* surgiu com o aparecimento da *Teoria da Contingência*, segundo a qual *não existe uma única "melhor maneira"* (*the best way*) de organizar as empresas. Pelo contrário, as características estruturais das empresas dependem das características ambientais que as circundam. Em outros termos, as características estruturais são melhor explicadas pelas características ambientais que as determinam. Alguns autores falam em *"imperativo ambiental"*

para explicar o determinismo das influências ambientais sobre as empresas: as variáveis ambientais são variáveis independentes e os aspectos de estrutura organizacional são variáveis dependentes. As empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais.

Dentro da *Teoria da Contingência* e voltados mais para a *análise ambiental* estão autores como *Lawrence, Lorsch, Morse, Thompson, Starbuck, Aldrich, Emery, Trist, Negandhi, Evan, Dill, Galbraith, Khandwalla* etc. A *ênfase no ambiente* marca o alargamento máximo do objeto de estudo da *administração*: as *empresas* e os *ambientes* que as envolvem. A contribuição dos chamados autores *neo-estruturalistas,* principalmente *James D. Thompson,* é fundamental. A *análise ambiental* — como veremos adiante —, embora ainda careça de muita pesquisa e investigação, já atingiu um certo desenvolvimento teórico que nos permite prognosticar uma das áreas de estudo mais cruciais da *T.A.*

ESTADO ATUAL DA TEORIA ADMINISTRATIVA

Com as rápidas pinceladas a respeito dos gradativos passos da *T.A.* procuramos demonstrar o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e diferentes enfoques.[3] Todas as *teorias administrativas* apresentadas são válidas, embora cada qual valorize apenas uma ou algumas das cinco variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, neste aspecto, todas elas foram bem-sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje (ver Figura 1.9). E o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas interessantes para cada situação. A indústria automobilística utiliza em suas linhas de montagens os mesmos princípios da *Administração Científica,* em sua estrutura organizacional os mesmos princípios da *Teoria Clássica* e *Neoclássica.* A sua organização empresarial como um todo pode ser explicada pela *Teoria da Burocracia.* Seus supervisores são preparados segundo a abordagem da *Teoria das Relações Humanas,* enquanto os gerentes se preocupam com a *Teoria Comportamental.* As relações dessas empresas com a sua comunidade são consideradas sob o prisma da *Teoria Estruturalista* e da *Teoria da Contingência.* Sua interface com a tecnologia é explicada pela *Teoria da Contingência.*

O estado atual da *T.A.* é bastante complexo: ela permite uma variedade enorme de abordagens a respeito de seu objeto de estudo e engloba um enorme leque de variáveis que devem ser levadas em consideração.

Atualmente, a *T.A.* estuda a *administração das empresas* e demais tipos de organizações do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. As cinco variáveis básicas — *tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia* e *ambiente* — constituem os principais componentes no estudo da administração das empresas (Figura 1.10). O comportamento dessas variáveis é sistêmico e

complexo: cada qual influencia e é influenciada pelas outras variáveis. Modificações em uma provocam modificações em maior ou menor grau nas demais. O comportamento do conjunto dessas variáveis é diferente da soma dos comportamentos de cada variável considerada isoladamente.

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional.
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal. Princípios Gerais da Administração. Funções do Administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal. Análise Intra-Organizacional e Análise Interorganizacional.
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal. Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das Decisões. Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planejada. Abordagem de Sistema Aberto.
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico).
no Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neo-Estruturalista	Análise Intra-Organizacional e Análise Ambiental. Abordagem de Sistema Aberto.
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (Imperativo Ambiental). Abordagem de Sistema Aberto.

Figura 1.9 As teorias administrativas e seus principais enfoques.

Na realidade, a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da *administração*. No nível de uma subunidade especializada (por exemplo, um

departamento, uma divisão, uma seção), algumas dessas variáveis podem assumir papel preponderante.

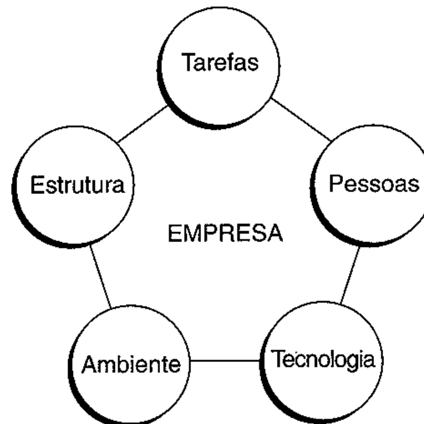


Figura 1.10 As cinco variáveis básicas da empresa na teoria administrativa.

Devido à crescente importância da *administração* e aos novos e complexos desafios com que ela se defronta, os autores e pesquisadores têm se concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladas do enorme contexto de variáveis que intervêm — cada qual com sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância etc. — na estrutura e no comportamento das empresas e que dificultam enormemente sua visão global. Na medida em que a *administração* se defronta com novos desafios e novas situações que se desenvolvem com o decorrer do tempo, as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Isto explica, em parte, os gradativos passos da *T.A.* no decorrer deste século. O resultado disso tudo é a gradativa abrangência e complexidade que acabamos de discutir.

Quadro 1.4 As fases da história das empresas e da teoria administrativa

Anos	Fases das Empresas	Ênfase	Teorias Administrativas Predominantes
	Artesanal		
1780	Início da Industrialização Primeira Revolução Industrial		
1860	Desenvolvimento Industrial Segunda Revolução Industrial	Nas tarefas	Administração Científica

Quadro 1.4 As fases da história das empresas e da teoria administrativa. (*Continuação*)

Anos	Fases das Empresas	Ênfase	Teorias Administrativas Predominantes
1914	Gigantismo Industrial As Duas Guerras Mundiais	Na estrutura organizacional Nas pessoas	Teoria Clássica Teoria Neoclássica Teoria das Relações Humanas
1945	Moderna Pós-Guerra	Na estrutura organizacional	Teoria Neoclássica Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista
		Nas pessoas	Teoria Comportamental
		Na tecnologia	Teoria da Contingência
		No ambiente	Teoria da Contingência
1980	Globalização Momento Atual	No ambiente	Teoria da Contingência

PERSPECTIVAS FUTURAS DA ADMINISTRAÇÃO

A *tarefa administrativa* nas próximas décadas será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por mudanças e transformações carregadas de ambigüidades e de incertezas. O administrador irá se defrontar com problemas cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores, e sua atenção será disputada por eventos e grupos situados dentro e fora da empresa, que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão o seu diagnóstico e a sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores; são os desafios dos concorrentes; as expectativas da alta administração dos subordinados, dos acionistas etc. Porém, todas essas exigências, desafios e expectativas sofrem profundas mudanças, que ultrapassam a capacidade que o administrador tem para poder acompanhá-las de perto e compreendê-las adequadamente. Essas mudanças tendem a aumentar, em face da inclusão de outras novas variáveis, à medida que o processo se desenvolve criando uma turbulência que perturba e complica a *tarefa administrativa* de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz. E o futuro parece complicar essa realidade. Inúmeros fatores causarão profundos impactos sobre as empresas. As próximas décadas trarão os seguintes desafios e turbulências para a *administração*:

- *As empresas estão continuamente se adaptando aos seus ambientes.* Essa adaptação contínua pode provocar o *crescimento*, a *estabilidade provisória* ou o *enxugamento* da empresa. O *crescimento* se dá quando a empresa satisfaz demandas ambientais e o ambiente solicita maior volume de saídas e resultados da empresa. O *crescimento* é uma decorrência inevitável do êxito empresarial. À

medida que o tamanho da empresa aumenta, torna-se necessário mantê-lo ou reduzi-lo a proporções administráveis — de acordo com o produto ou serviço, os objetivos empresariais, os recursos envolvidos, a localização geográfica, ou uma mistura desses elementos. O *enxugamento* ocorre quando a empresa não consegue satisfazer demandas ambientais e precisa encolher suas operações a fim de reduzir suas saídas e seus resultados.

A *adaptação* também pode envolver mudanças de tecnologia, de mercados, de produtos e serviços etc. A *adaptação* pode ainda mostrar-se agudamente em alguns órgãos da empresa mais afetados pelas influências ambientais.

- Existe uma *tendência para a continuidade de taxas elevadas de inflação.* Os custos de energia, de matérias-primas e de mão-de-obra estão se elevando sensivelmente. A *inflação* exigirá, cada vez mais, maior eficiência na administração das empresas no sentido de obter melhores resultados com os recursos disponíveis e programas de redução de custos operacionais. A *inflação* mais aguda irá impor novas pressões e ameaças sobre as empresas, para que mantenham seus lucros e sua sobrevivência. Isto, por sua vez, trará um ímpeto adicional à procura de maior produtividade.
- *A concorrência se torna cada vez mais aguda.* À medida que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos na atividade empresarial. Mais do que nunca, o produto ou serviço que demonstra ser superior — mais avançado, mais seguro, mais desejável — será o mais procurado. O resultado será um novo sentido de urgência para desenvolver produtos e serviços e, para isso, maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento das tecnologias e maiores esforços de vendas por parte das empresas. Isto provocará a dissolução de velhos departamentos e até de divisões e a criação de novos departamentos e divisões, centralização de maior número de atividades, a fim de evitar o esforço e custo de duplicação de atividades e operações. Porém, um fato é evidente: as empresas terão de ser mais ágeis do que antes sobre suas pernas e deverão estar melhor preparadas para mudar de rumo de acordo com as circunstâncias e contingências ambientais. A substituição de órgãos permanentes por equipes transitoriais é uma mostra disso.
- Existe uma *tendência para uma crescente sofisticação da tecnologia.* Os novos processos e instrumentos introduzidos pela tecnologia nas empresas sempre causaram impacto sobre sua estrutura organizacional. A produção em linha de montagem, por exemplo, passou a exigir novas formas de distribuição em massa aos consumidores, na medida em que foi aumentando a quantidade dos produtos, expandindo as facilidades de venda e compra e o papel da administração de linha nos escalões intermediários da empresa tornou-se muito mais vital para sua eficiência. A invenção de um instrumento relativamente simples como o telefone provocou uma influência verdadeiramente revolucionária nas empresas: tornou possível e prática a descentralização geográfica das empresas, permitindo a comunicação rápida e eficiente capaz de garantir-lhes a integração organizacional necessária para ampliar o seu

território de operações. A tecnologia proporcionará, cada vez mais, uma eficiência maior, uma precisão mais avançada e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planejamento.

- A própria *internacionalização do mundo dos negócios* — a chamada *globalização* — é o fator mais significativo do desenvolvimento das empresas. Graças ao progresso das comunicações, do computador e do transporte a jato, as empresas estão internacionalizando suas atividades e operações. Não é difícil prever uma série de profundas mudanças na estrutura e no comportamento das empresas em conseqüência desse desenvolvimento. Aliás, o esforço para a exportação, ou para a criação de subsidiárias para fincar o pé em outros territórios estrangeiros, é fenômeno relativamente recente, que provocou a integração do desenvolvimento e manufatura do produto e a descentralização da tomada de decisão nas empresas. Cada um desses fenômenos tem conseqüências que se projetarão sobre as empresas do futuro.
- *A maior visibilidade das empresas.* Enquanto crescem ou diminuem, as empresas tornam-se mais competitivas, mais sofisticadas tecnologicamente, internacionalizam-se mais e, com isto, sua influência ambiental necessariamente aumenta. Isto faz com que as empresas chamem mais a atenção do ambiente e do público e passem a ser mais visíveis e percebidas pelo opinião pública. A visibilidade da empresa — a sua capacidade de chamar a atenção — pode ocorrer de muitas maneiras positivas ou negativas. Se suas instalações contaminam o ar ou a rede fluvial mais próxima, será notada por especialistas em poluição e pelo público em geral. Se seus produtos são de má qualidade, será notada pelos consumidores que passarão a reclamar. Se a empresa demite grande número de pessoas, será notada pela imprensa, pelos sindicatos e pelo governo. Se suas vendas provocam o aumento das exportações ou importações, será notada, sem dúvida, pelo governo central. O que não permite dúvidas é o fato de que a empresa jamais será ignorada. E sua visibilidade causará impacto à sua estrutura e a seu comportamento.

Todos esses desafios, pressões e ameaças que recaem sobre as empresas, e que no futuro serão muito maiores, precisam ser enfrentados: a principal arma com que as empresas os enfrentarão será principalmente uma — administradores inteligentes e bem preparados. Estes deverão saber como adequar e ajustar as principais variáveis empresariais entre si — as tarefas, as tecnologias, a estrutura organizacional, as pessoas e o ambiente externo. Se eles não o souberem fazer, quem o conseguirá?

Estamos em uma *era de descontinuidade*: as mudanças são tão grandes e tão rápidas que se torna difícil ver a relação de causa e efeito entre elas. Daí a *descontinuidade* que se nota em quatro principais áreas, a saber[4]:

1. *Estão surgindo tecnologias genuinamente novas* e não serão desdobramento das atuais que criarão novas indústrias importantes e novos tipos de grandes

empresas e que tornarão, ao mesmo tempo, obsoletas as grandes indústrias e os empreendimentos hoje existentes.

2. *Estamos diante de grandes mudanças na economia mundial*: o mundo tornou-se um enorme ambiente, um mercado único, um centro de compras global. A economia internacional tornou-se uma *economia mundial*. É a globalização.
3. *Os aspectos políticos da vida social e econômica se modificam rapidamente*: a sociedade e a nação de hoje são pluralistas. Cada tarefa importante é confiada a uma grande instituição organizada para durar para sempre e dirigida por administradores. Esta nova *sociedade pluralista*, constituída por uma infinidade de instituições, traz desafios políticos, filosóficos e espirituais que ultrapassam a compreensão das pessoas.
4. *Porém, a mais importante das mudanças é a que está ocorrendo com o conhecimento*. O *conhecimento* tornou-se o capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia. Os homens detentores do poder passaram a ser os homens de *conhecimento* e não os que possuem a experiência conquistada em longos anos de vivência. Estamos na era do capital intelectual.

O economista *Galbraith* localiza na Primeira Guerra Mundial as grandes mudanças da nossa época, a que chama de *era da incerteza*. "Assim teve início a *era da incerteza*. Sua índole provinha basicamente de novos alinhamentos sociais, a nova coalização governante que ora surgia. Um caso de destaque foi o *dinheiro*. Nos anos que antecederam a 1914, o *dinheiro* fora uma das grandes certezas da vida. Ele era bom e eterno. Depois de 1914, nunca mais foi o mesmo. Foi a Primeira Guerra Mundial que mostrou que a nova estabilidade do dinheiro não passava de uma ilusão. Juntamente com os velhos sistemas políticos, a estabilidade monetária também desabou. Haveria uma *incerteza* maior do que antes sobre a maneira de ganhar *dinheiro*. E haveria também *incerteza* quanto ao que ele poderia comprar."[5]

Por outro lado, o *futuro* pertencerá às *empresas dinâmicas e flexíveis*. Muitos fatores influirão poderosamente sobre as empresas no futuro, a saber:[6]

1. As empresas viverão em um *ambiente turbulento*, que delas exigirá alterações e ajustamentos contínuos. É a mudança.
2. As empresas continuarão a ampliar suas *fronteiras* e seus *domínios*. Elas deverão crescer em tamanho e em complexidade. É a globalização.
3. As empresas continuarão a *diferenciar suas atividades*, criando maiores problemas de *integração* e de *coordenação*.
4. As empresas continuarão a encontrar grandes problemas no acúmulo e na utilização do *conhecimento*. Ganharão realce as *atividades intelectuais*, em detrimento das *atividades rotineiras*. É a gestão do conhecimento.

5. Maior destaque será dado à *sugestão* e à *persuasão*, e não à *coerção* baseada no exercício da *autoridade*, como meio de *coordenação do trabalho* dos seus membros e de *coordenação das funções* do interior da empresa. É a democracia.
6. Será maior a influência dos *membros das empresas*, em todos os seus níveis. Futuramente, as empresas adotarão um *modelo de equalização do poder*, e não da sua diferenciação, reduzindo as diferenças impostas pela hierarquia de autoridade. É a participação.
7. Os *problemas interfaciais* entre as empresas serão maiores. Surgirão novos meios que permitirão uma eficiente *coordenação interorganizacional* (com fornecedores de recursos e serviços, com concorrentes, com agências reguladoras etc.). É a era das alianças estratégicas.
8. Os *sistemas de informação/decisão* exercerão uma influência cada vez maior sobre as empresas. É a tecnologia de informação.
9. A influência das pessoas, dos *profissionais* e dos *cientistas* crescerá no seio das empresas. É a era do capital humano e do capital intelectual.
10. As *metas das empresas* serão ampliadas. Haverá maior *ênfase à satisfação* de uma série conjunta de objetivos do que à *maximização* de qualquer um deles tomado isoladamente.
11. Será difícil avaliar o *desempenho da empresa*. Serão criadas numerosas técnicas administrativas novas, para *avaliação do desempenho* em todas as esferas da atividade da empresa.

Deverá ocorrer um crescente abandono da *organização burocrático-mecanicista* e uma maior aproximação à *organização do tipo orgânico-adaptativo*, aspectos que estudaremos mais adiante. Em outros termos, as *empresas do futuro* constituirão *sistemas temporários*, adaptáveis e rapidamente mutáveis, organizados em torno de problemas a serem resolvidos ou de tarefas a serem realizadas, *Bennis*[7] acrescenta que os problemas serão solucionados por grupos relativamente estranhos de pessoas, que representam um conjunto de diversificada capacidade e especialização profissional. Os *grupos* serão dirigidos segundo *modelos orgânicos* e evoluirão como resposta ao problema e não em função das expectativas programadas para o cargo. O executivo terá suas funções transformadas em "*coordenação*" ou "*eixo de ligação*" ou conjunção entre os vários *grupos/projetos*. O executivo deverá ser uma pessoa capaz de falar e entender as diversas línguas dos diferentes especialistas e de retransmitir informações, além de ser um *mediador* entre grupos diferentes. A *burocracia* apareceu como uma resposta à necessidade de maior poder de previsão, de maior ordem e precisão nas atividades empresariais. Constituiu o tipo de organização ideal para os valores e requisitos de sua época. Da mesma forma como a *burocracia* significou uma resposta criativa a uma época radicalmente nova, também novas *formas e modelos de organização* estão aparecendo hoje e outras surgirão no futuro próximo e distante.



RESUMO

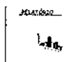
A *Administração* — inicialmente compreendida como a realização de um empreendimento sob as ordens de alguém ou simplesmente como a prestação de um serviço a outrem — sofreu formidável aprofundamento e ampliação em seu escopo. O *administrador* é hoje encontrado em todos os níveis e em todas as *áreas* da empresa moderna e em todos os tipos de organizações humanas.

A *Teoria da Administração* (*T.A.*), surgiu com a *"ênfase nas tarefas"*, a partir da *Escola da Administração Científica de Taylor*, dentro de uma *abordagem de sistema fechado*, preocupada exclusivamente com o *nível operacional* da empresa. Quase simultaneamente, foi enriquecida com a *"ênfase na estrutura"* decorrente da abordagem anatômica de *Fayol* (*Teoria Clássica*), com a *abordagem burocrática* de *Weber* (*Teoria da Burocracia*) e com a *abordagem estruturalista* (*Teoria Estruturalista*), mais recentemente. A *reação humanística* surgiu com a *Escola das Relações Humanas*, centrada na *"ênfase nas pessoas"*, no que também foi seguida pela *Escola do Comportamento Organizacional* e pelo movimento do *Desenvolvimento Organizacional* (*D.O.*), ambos realçando as características eminentemente humanas e democráticas das organizações bem sucedidas. A partir da *Teoria dos Sistemas*, surgiu a *"ênfase no ambiente"*, cujo apogeu ocorreu com a *Teoria da Contingência*. Esta trouxe também a *"ênfase na tecnologia"*. Atualmente, a *Teoria da Administração* considera simultaneamente estas *cinco variáveis* reunidas: *tarefas*, *estrutura*, *pessoas*, *tecnologia* e *ambiente*. São *variáveis interdependentes* e *interagentes*. As perspectivas futuras da *Administração* são realmente promissoras, embora nem um pouco tranqüilas. A *"era da globalização"*, cheia de mudança e transformações, de turbulência e instabilidade, que atravessamos está impondo novos e crescentes desafios para a *Administração*.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Conceitue a *Administração* em função da ênfase em cada uma das variáveis, a saber: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente.
2. Conceitue *Administração* em função das cinco variáveis acima, tomadas em conjunto.
3. Explique as características da *"era da globalização"* e suas conseqüências sobre a *Administração*.
4. Faça um comparativo entre a *Administração* do passado e a *Administração* do futuro.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

"O QUE ESTÁ MUDANDO NA VIDA DAS FÁBRICAS"[8]

A revista americana *Fortune* publicou uma reportagem alarmante sobre o clima interno nas fábricas de Detroit, até então, inexpugnável cidadela da indústria automobilística americana: em dez anos, os índices de absenteísmo haviam duplicado na *Ford* e na *General Motors* — e nesta, nada menos do que 5% dos empregados faltavam diariamente ao trabalho. Na *Chrysler*, quase metade dos trabalhadores abandonava o emprego antes de completar 90 dias de admissão.

Sem a espetacularidade das greves, mas talvez mais grave porque continuada, essa forma de protesto individual tinha endereço certo, evidenciando uma clara contestação ao *sistema tradicional* de organização do trabalho, à rigidez disciplinar, aos ritmos estafantes e à monotonia do dia-a-dia nas *linhas de montagem*. As perdas em termos de produção, qualidade e competitividade tornaram-se preocupantes. Sobretudo quando se sabia que do outro lado do Pacífico, nas montadoras japonesas, ocorria exatamente o inverso — uma relativa estabilidade social e integração operários-empresa que acabou lhes permitindo, dez anos depois, um ousado assalto ao mercado mundial. Com 11 milhões de automóveis produzidos, as fábricas japonesas sobrepujaram a hegemonia dos Estados Unidos, até então os maiores fabricantes de automóveis do mundo.

Nos Estados Unidos e Japão, e mais nos países ricos do que nos subdesenvolvidos — uma nova organização do trabalho nas fábricas passou a ser uma questão crucial. É certo que a indústria automobilística, pelas próprias características de seu processo de produção (a *linha de montagem*), pode ser considerada um ponto de exacerbação dos conflitos. Mas eles não se restringem apenas a esse ramo e revelam um reclamo generalizado por soluções mais avançadas de democracia industrial — capazes de atender, a um só tempo, aos interesses dos trabalhadores em obter maior satisfação e participação em suas atividades, e das empresas em conseguir deles um maior envolvimento e comprometimento com seus objetivos.

Como induzir os trabalhadores a aumentar a produtividade da empresa, garantindo-lhes eficiência e competitividade, parece ser o eixo central da discussão que, só recentemente, ainda de forma incipiente, chegou ao Brasil — um país, apertado pela crise econômica, onde naturalmente convivem fábricas antigas com modernas instalações industriais. E, paralelamente ao debate sobre programas motivacionais, propostas de reorganização do processo de trabalho etc., isto requer também respostas para as profundas alterações tecnológicas introduzidas pela robotização e suas implicações sobre o nível de emprego.

Taylorismo em xeque. Para muitos estudiosos, boa parte dos problemas se deve às engenhosas soluções cunhadas, no início do século XX, por dois ilustres americanos, *Frederick Taylor* e *Henry Ford* — e que garantiram o sucesso da produção industrial massificada. *Taylor* foi o pai do que se convencionou chamar de *Administração Científica,* um ordenamento minucioso dos tempos e ritmos no processo produtivo. Com *Taylor,* um cético quanto à eficiência espontânea dos trabalhadores — portadores de uma *indolência sistemática* —, surgiu a separação definitiva entre o *planejamento,* a concepção e a direção do trabalho, a cargo da empresa e seus departamentos, da *execução* pura e simples, entregue aos trabalhadores. O homem bovino, prestador de obediência cega aos instrutores, era o tipo ideal de operário para *Taylor.*

Essa concepção era compartilhada por *Ford,* um empresário convencido da necessidade de precisão absoluta no fabrico — "para certos homens, a reprodução contínua de uma operação idêntica constitui um espetáculo horrível", dizia ele; "para a maioria, a repetição nada tem de desagradável", porque, em muitos casos, "a obrigação de pensar é uma verdadeira tortura". Preocupado com isso, e tomando como inspiração as carretilhas aéreas dos matadouros de Chicago, *Ford* criou a primeira *linha de montagem,* em 1913, introduzindo esteiras rolantes em sua fábrica. Foi tal a *subdivisão de tarefas* na montagem de motores que nada menos que 85 operários passaram a executar o trabalho antes designado a apenas um empregado.

Ganhos de produção. A linha de montagem fordista retirou a autonomia dos produtores, inibindo o trabalho em grupo e a comunicação entre eles (para o velho *Ford,* por sinal, "uma fábrica não é lugar de conferências"). Mas, do ponto de vista técnico, a combinação *Taylor-Ford* representou uma inovação fundamental e teve notória aceitação graças aos notáveis ganhos de produção: um chassi de automóvel, em 1913, teve seu tempo de montagem reduzido de 12h 8m para apenas 1h 33m. Esse feito não passou despercebido nem a *Lenin,* que se tornou na época adepto fervoroso da introdução do fordismo nas fábricas soviéticas.

Essa concepção exclusivamente técnica, que entende o homem como um mero prolongamento da máquina, é a grande lacuna da *Administração Científica.* O mecanismo e a repetição das tarefas e o ritmo alucinante das cadências foram sintetizados, melhor que ninguém, por *Charlie Chaplin* no filme *Tempos Modernos,* ainda hoje referência obrigatória para qualquer estudo sobre o assunto. A *Grande Depressão,* primeiro, e a *Segunda Guerra Mundial,* depois, contribuíram para amortecer a preocupação com os problemas antecipados por *Chaplin.* Mas, à medida que o ciclo de prosperidade que marcou a economia ocidental no pós-guerra começou a dar sinais de esgotamento, a questão voltou a ser posta na ordem do dia.

Propostas de *humanização do trabalho,* como as apresentadas por muitos sociólogos e psicólogos industriais americanos, ganharam certa força. Elas pediam maior atenção às *relações sociais* no interior da empresa como forma de exorcizar seus *fantasmas* — absenteísmo, rotatividade, quebra de cadências, sabotagens. Passou-se, em alguns casos, a admitir a participação dos sindicatos em comissões paritárias para a discussão de questões como produtividade, condições de trabalho, inovações tecnológicas e dispensas.

Job enrichment. Outras propostas, visando tornar mais criativo o trabalho, também surgiram. Entre elas, a do *job enrichment,* ou *enriquecimento de tarefas,* que prevê a execução de um número maior de tarefas a um mesmo operário tornado polivalente. Mas ainda padeciam de um grave defeito, pois se restringiam ao nível puramente individual, sem introduzir mudanças no próprio sistema técnico ou de decisão na produção. A experiência mais avançada no sentido de atender simultaneamente às exigências técnicas e sociais da produção foi posta em prática pela *Volvo,* na Suécia.

NA VOLVO SUECA, UMA EXPERIÊNCIA REVOLUCIONÁRIA

Ao efetuar uma pesquisa entre os trabalhadores de suas fábricas de veículos, a direção da *Volvo,* na Suécia, chegou a uma surpreendente constatação: a grande maioria dos empregados era imigrante, já que poucos suecos se mostravam dispostos a enfrentar a monotonia e o desgaste de suas *linhas de montagem.* De quebra, outro problema: a taxa de *absenteísmo* atingia a preocupante marca de 20%.

A reação foi imediata. Partindo da premissa de que se os operários tivessem a possibilidade de trabalhar mais criativamente, assumindo mais responsabilidades no processo produtivo, a situação seria revertida, a *Volvo* decidiu partir para uma experiência até hoje considerada revolucionária: simplesmente projetou uma nova fábrica de automóveis em Kalmar, no sul da Suécia, sem a *linha de montagem* tradicional. Em seu lugar, células de produção com grupos autônomos de trabalho.

Trabalho em rodízio. O *lay-out* da fábrica também mudou: uma série de galpões hexagonais permite a produção inteira ou de partes substanciais dos veículos em *estações,* por meio de *grupos autônomos* de trabalhadores, que não têm posições ou funções definidas. Eles trabalham em rodízio, imprimindo seu próprio ritmo. Os resultados foram positivos. A relação homens/hora necessária para construir um carro caiu em 20%, fruto da maior satisfação do pessoal.

Três "estações". A exceção fica por conta da linha de ônibus, com uma produção de dez unidades semanais, entregue a apenas dois grupos, com um total de nove trabalhadores. O sistema atual funciona em *três estações*: na primeira, um *grupo* coloca o conjunto do chassi, o eixo, motor, amortecedores, tanque. Na outra *estação* é feita a pintura automaticamente, enquanto o segundo *grupo,* na terceira *estação,* monta a parte elétrica, lubrifica e instala os pneus. Os *grupos* não são fixos, podendo cada operário trabalhar no primeiro ou no segundo, de acordo com a orientação do líder. Para a *empresa,* o retorno foi compensador: a *produtividade média* cresceu em torno de 35% em comparação com o sistema tradicional, usado até então.

Essa experiência consagrou definitivamente os *grupos semi-autônomos* (*GSAs*) como alternativa criativa e recompensadora, para a empresa e os trabalhadores, à *linha de montagem* tradicional. Os *GSAs* são *grupos* pequenos (em média dez trabalhadores), sem funções definidas e sem hierarquia, com relativa autonomia na decisão e no modo de execução das tarefas (incluindo número de pausas etc.), bem como a visão da totalidade do produto (cada grupo executa um produto no todo). Por isso, são considerados "um estágio avançado de *democracia industrial*".

QUATRO CASOS NO BRASIL

Ford, Mahle Metal Leve, Rhodia e *Souza Cruz* são algumas das empresas que iniciaram, no Brasil, experiências de reformulação na organização do trabalho — dos grupos *semi-autônomos* aos *círculos de controle de qualidade*. A seguir, um resumo de seus programas.

Na Rhodia, Grupos "Semi-Autônomos"

A Rhodia escolheu sua *Divisão Têxtil*, localizada em São José dos Campos, com 1.200 empregados, para fazer suas experiências mais avançadas na área de desenvolvimento organizacional: foi lá que se implantou um dos primeiros sistemas de grupos *semi-autônomos* (*GSAs*) existentes no país e se desenvolveram os *Círculos de Controle de Qualidade* (CCQs).

Os *grupos semi-autônomos* surgiram na *Rhodia*, depois do estágio de um de seus engenheiros numa das fábricas de *Rhône Poulenc*, a matriz francesa. O setor escolhido foi a oficina de manutenção central, envolvendo 66 operários especializados. Foi eliminada a figura do chefe de ateliê, que controlava o trabalho a ser executado, e modificada a função do mestre, que determinava o processo. Atualmente, o mestre coordena o produto e a escolha dos *processos* (o *como fazer*) fica a cargo dos operários da manutenção. Os operadores têm autonomia para escolher os serviços a serem executados, conforme o setor de planejamento, trabalhando solidariamente.

Os *grupos* de trabalho *semi-autônomos* reúnem-se pelo menos uma vez por semana, no horário de trabalho, para a discussão de assuntos profissionais ou gerais. Apesar de serem vistos como um corpo de elite da empresa, sua remuneração é idêntica à de seus colegas. A recompensa é justamente a autonomia e a satisfação proporcionadas pelo trabalho mais criativo.

Os *grupos de CCQs*, por sua vez são coordenados por um assistente social, com o apoio de uma equipe de engenheiros, reunindo-se fora do expediente de trabalho, sem remuneração. Isto evidencia um *patriotismo empresarial*, cautela com que a *Rhodia* tratou a implementação dos *CCQs*, pois temia que pudessem ser manipulados politicamente.

A FORD REALÇA O EXEMPLO JAPONÊS

Seguramente, a indústria automobilística representa um dos setores mais pressionados pela necessidade de modernização, face à intensificação da concorrência internacional. E é com esse pano de fundo que a *Ford* brasileira se dispôs a "fazer de tudo para obter o envolvimento e a lealdade dos empregados". Para a Ford, é imperioso buscar um novo relacionamento, "a exemplo do que sabem fazer muito bem os japoneses" e que, a seu ver, pouco se pratica na América Latina — principalmente para uma empresa como a *Ford*, que ampliou instalações, processos e equipamentos, com vistas à fabricação do carro mundial, o *Escort* e o *Ka*.

Grupos de envolvimento. A *Ford* pretendia estimular ao máximo a formação de *grupos de envolvimento* entre os funcionários (expressão que prefere aos *Círculos de Controle de Qualidade*), capazes de integrar os trabalhadores aos objetivos da empresa. Paralelamente, a *Ford investiu* pesadamente na formação da mão-de-obra, atualizando os operários com os modernos equipamentos. A modernização da empresa não implicou dispensas de mão-de-obra. Pelo contrário, quando a *Ford* produziu sua meta de 210 mil unidades anuais (contra 160 mil), 30% das quais destinadas à exportação, tinham sido criados dois mil novos empregos, e robôs utilizados apenas visando à qualidade, como na seção de soldagem, nunca para eliminar a mão-de-obra.

OS FRUTOS DO CCQ DA MAHLE METAL LEVE

Uma idéia aparentemente simples, como a mudança no *design* de uma polia de freio, reduziu de oito para apenas uma hora o tempo exigido para reparação das máquinas seqüenciais para usinagem de pistões, da *Mahle Metal Leve* (são 19 ao todo), determinando ganhos no sistema de produção da *empresa.* Idéias como essa, que acabam se constituindo em autênticos *ovos de Colombo,* surgem, como resultado da atividade dos *Círculos de Controle de Qualidade* (CCQs). Economizando custos para a empresa, elas têm ainda o mérito de gratificar o seu autor.

Projetos "casados". O programa de CCQ da *Mahle Metal Leve* visa não apenas a redução ou o aumento de *produtividade*: isso é subproduto. O importante é fomentar a participação dos funcionários.

Os empregados também querem. "Antes dos *CCQs,* a gente via muita coisa acontecendo na fábrica, mas não tinha como se comunicar", conta um empregado. Sindicalizado, ele não vê como conflitantes os interesses da empresa e o dos empregados que participam dos CCQs. "A empresa tem o seu lucro, é verdade, mas nós temos condições de obter uma maior valorização profissional", afirma entusiasmado com a possível distribuição de recompensas em dinheiro (50% do que for economizado) para os projetos de racionalização e redução de custos. Para ele, não existe perigo de alguns projetos acabarem redundando em demissões na empresa — eles são "casados" com propostas de realocação da mão-de-obra. "Se houvesse essa possibilidade, faríamos exatamente o contrário, com propostas que impliquem aumentar o número de empregos."

NA SOUZA CRUZ, OS "CICLOS DE PRODUTO"

A entrada dos sindicatos na cena política e a constatação de insatisfações no ambiente de trabalho levaram a *Souza Cruz,* a pôr em execução o *Projeto Gen* (*Grupo Envolvimento*), uma audaciosa tentativa de compatibilização de aumento de produtividade, via treinamento intensivo, com a ampliação do *processo decisório* interno. Ao mesmo tempo, o *Projeto Gen* se propunha a rever o sistema de *linha de montagem,* para melhorar o *ciclo de produto*: formaram-se grupos *semi-autônomos* de operários que trabalhavam em rodízio, graças à alteração no *lay-out* da fábrica, buscando com isso eliminar a repetição de *tarefas tediosas.*

Recessão influi. A conjuntura econômica acabou, interferindo no andamento do *Projeto Gen*, ao obrigar a empresa a reduzir seu quadro de 20 mil para 16,5 mil funcionários. A *Souza Cruz* prefere valorizar a participação puramente funcional. Antigamente, para consertar uma máquina era preciso consultar muita gente. Agora, o próprio operador tem autonomia para resolver tudo sozinho. Como estava previsto, houve ampliação da capacitação profissional dos empregados no sistema de *ciclos de produto*. Os empregados continuam com tarefas específicas, mas estão aptos a executar outras tarefas, podendo cobrir a ausência temporária de um colega.

Juntos para o futuro. Mas os problemas são grandes: em pesquisas junto a 44 pequenas e médias metalúrgicas paulistas, a Universidade de São Paulo — USP, constatou casos em que o absenteísmo às segundas-feiras chegava a 33% do pessoal. Até há pouco tempo, as empresas brasileiras (com mão-de-obra barata) podiam conviver com baixos níveis de eficiência, pouco treinamento de mão-de-obra, custos elevados de produção. Pouco se praticou dos *princípios da racionalização científica* preconizados por *Taylor*. Entretanto, a recessão econômica, o acirramento da competição no mercado internacional e até os movimentos grevistas parecem fazer despertar as empresas. "Mostrar aos empregados que estamos todos num mesmo barco, e que temos igual interesse em que a empresa progrida, tornou-se vital para quem quer sobreviver no mercado", afirma o superintendente industrial da *Divisão Elevadores* das *Indústrias Villares*.

Essa constatação leva algumas empresas — como *Villares* e *Volkswagen*, por exemplo — a trabalhar, de início, em dois planos. No primeiro, ao mesmo tempo em que introduziam máquinas-ferramentas mais sofisticadas (com comandos numéricos controlados por computador), foi dada ênfase ao treinamento da mão-de-obra, em busca de *operários polivalentes*, capazes de atuar indistintamente como torneiros, frisadores, furadores etc. Isso garante maior flexibilidade na produção, essencial nas épocas de vacas magras, possibilitando o realocamento de empregados em caso de faltas, dispensas etc.

Em um outro plano vêm os *programas motivacionais*, que visam criar um envolvimento e integração dos empregados com a empresa — fazê-los "vestir a camisa", como diz o superintendente da *Villares*. Bom exemplo é o programa *"Juntos para o Futuro"*, promovido pela *Volkswagen*, em sua fábrica de São Bernardo do Campo, e que consistia na apresentação, pelos empregados, de sugestões quanto à segurança, processo de trabalho, qualidade entre outros. Segundo a empresa, os resultados foram apreciáveis: sob o estímulo de 232 prêmios, inclusive um automóvel *Gol*, nada menos de 30 mil sugestões foram oferecidas, com um índice de participação de 98% do pessoal.

Com raras exceções, a fonte inspiradora para esses programas é o *modelo japonês* de relacionamento *empresa-trabalhadores*. Campeão de *eficiência* e *produtividade*, o Japão tem impressionado o mundo com a qualidade e competitividade de seus produtos.

"O segredo para o *milagre japonês* está principalmente no nível de *eficácia gerencial* e envolvimento total de seus empregados com os destinos da empresa", explica o gerente de garantia de qualidade da *Divisão de Produtos Pessoais* da *Johnson & Johnson*. Entre os fatores desse milagre, pelo menos um merece particular devoção entre nós:

os *Círculos de Controle de Qualidade* (*CCQs*). Após um lento desenvolvimento, o *CCQ* teve uma súbita explosão. Atualmente, funcionam no Brasil mais de quatro mil desses círculos, em 400 empresas, agrupando pelo menos 40 mil membros.

Nome inadequado. No caso da *Fundição Tupy*, de Joinville (*SC*), o *CCQ* congrega mais de 50% de seu efetivo. Um fator limitador está na pequena tradição participativa dos trabalhadores nos assuntos das empresas — e reverter esta situação é a *missão histórica* dos *CCQs*, cuja esfera de interesses não deve se restringir à qualidade mas incorporar também condições de trabalho, segurança etc. O nome *CCQ* é até inadequado, porque é muito mais uma proposta da organização de *grupos* para a participação e discussão, de modo a mudar o esquema tradicional, em que 1/4 das pessoas pensa e 3/4 executam.

Um obstáculo adicional aos *CCQs*, pode estar na resistência dos sindicatos, justamente o inverso do que ocorre no Japão, onde há uma sólida tradição de colaboração *sindicato-empresa*. Os *sindicatos* brasileiros ainda não aprofundaram o debate, não só sobre os *CCQs* como a outras propostas de mudança na tradicional organização do trabalho. Mas, se os operários não recusam, é claro, as melhorias do processo de produção e o avanço tecnológico, os *sindicatos* reagem, em pontos localizados, contra inovações que lhes parecem ameaçadoras.

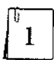
O presidente do *Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo*, não tem dúvidas de que "os *CCQs* visam aumentar a lucratividade das empresas, sem que os trabalhadores saiam beneficiados". Mesmo na hipótese de retribuição em dinheiro (desaconselhada, por alguns que preferem outros estímulos, como viagens, churrascos etc.), os *círculos* instaurariam "uma indesejável competição não mais individual, mas entre grupos de trabalhadores", acredita o presidente sindical, defensor de uma maior participação por meio das comissões de fábrica.

Realismo para competir. De qualquer forma, os *sindicatos* estão sendo levados a prestar cada vez mais atenção aos problemas da organização da produção — não só com o sistema atual, como também com as conseqüências da *automação* e da *robotização*. Na fábrica de automóveis da *Nissan*, no Japão, há um elevado índice de *automação*: Quase não se vêem trabalhadores. Com cinco vezes menos operários, a *Nissan* produz o mesmo número de carros — 40 mil por mês — que a *Volks* brasileira em seus momentos de pico. Os trabalhadores temem que uma introdução desordenada da *automação* — *robôs* e *comandos numéricos* — acabe gerando mais desemprego no país.

O impacto da invasão de robôs. Um pequeno e veloz exército de soldados já tomou de assalto as mais importantes *empresas* industriais do mundo — notadamente Japão, França, Estados Unidos, Suécia: são os *robôs*, que chegaram para ficar, criando expectativas, pânico, otimismo e pessimismo. Usados na indústria automobilística para operações de soldagem, pintura, montagem de carrocerias e transmissões de carros, sua influência estende-se para outros setores, tão díspares como siderúrgico, elétrico, plástico, químico etc., penetrando, ainda, fortemente na área de serviços. Incluindo-se as máquinas de *controle numérico*, a *automação* afetará mais de 45 milhões de empregos nos Estados Unidos, dos quais 6,9 milhões apenas na área industrial.

Redivisão do mundo. Para os países do Terceiro Mundo, as perspectivas são, no mínimo, de dificuldades. Com o barateamento dos custos de produção, as empresas globais poderão perder o interesse em instalar-se neles, atraídas pela mão-de-obra barata. Ao perder vantagem comparativa em alguns setores em relação às economias avançadas, nosso país poderá abandoná-las, fixando-se na produção de mercadorias de mão-de-obra intensiva, ou voltar-se para a *automação.* Caso predomine essa última hipótese, surgirão novos problemas. Primeiro, a falta de escala para a produção e as dificuldades para a obtenção de *tecnologia* (cujo grau de obsolescência é elevado) tornarão proibitiva a fabricação local de *robôs.* Em segundo lugar, vem a necessidade de geração de empregos.

O aumento da *eficiência* e *competitividade* é um instrumento fundamental para as nossas empresas enfrentarem a crise econômica. A conquista de maior *produtividade,* no entanto, passa por uma reciclagem na organização da produção, na qualidade do trabalho, nas formas de motivação e treinamento dos operários — a até na rígida hierarquia funcional e técnica atualmente existente na maioria das fábricas. E se ainda não há experiências acabadas nem soluções prontas de *democracia industrial,* esta é uma tendência que começa a se firmar.

CASO 

O MÉTODO DO CASO

O *método do caso* é uma técnica de simulação. Como o aluno não pode manipular experimentalmente uma empresa — da mesma forma como um estudante de medicina aprende a fazer cirurgia em cadáveres, ou o estudante de engenharia aprende a fazer reações químicas ou físicas no laboratório —, o *método do caso* procura simular uma realidade fictícia, na qual o aluno pode aplicar seus conhecimentos "na prática". Como o administrador nunca trabalha sozinho, mas em contato com outros administradores encarregados de outras áreas ou tarefas da empresa, o *método do caso* é uma técnica que tanto pode ser aplicada individualmente ou em grupos de alunos. Quando aplicada individualmente, é uma *técnica de resolução de problemas e de tomada de decisão pessoal.* Mas, quando aplicada em grupos, torna-se uma técnica eminentemente social e que requer de cada aluno a exata compreensão do problema e, mais do que isso, o conhecimento necessário e a argumentação suficiente para convencer seus colegas de grupo de que seus pontos de vista devem ser aceitos. Além do mais, o *método do caso* impõe a cada aluno tanto a habilidade de argumentar como a capacidade de aceitar idéias melhores de seus colegas. É um aprendizado que lhe será útil na vida profissional, pois desenvolverá suas habilidades sociais que lhe permitirão uma proveitosa bagagem para conviver com os problemas e com os colegas de sua empresa no futuro.

O *método do caso* se baseia no *processo decisorial.* Parte do princípio de que existe sempre mais de uma solução adequada para qualquer problema em administração

de empresas. A solução que um administrador propõe poderá ser diferente da de outro. Igualmente, o mesmo administrador poderá propor diferentes soluções para o mesmo problema, tendo em vista determinados objetivos e à medida que mudam os recursos disponíveis, a situação ambiental ou os aspectos envolvidos. Dificilmente haverá um completo acordo entre administradores em relação a determinadas soluções, já que cada um pode perceber diferentes configurações no problema, partir de diferentes valores e objetivos, privilegiar determinados aspectos envolvidos no problema, visualizar diferentes conseqüências futuras de suas decisões, e assim por diante.

O *método do caso*, quando aplicado em grupos, requer que cada grupo escolha um *coordenador*, que deverá ser o elemento capaz de fazer o grupo trabalhar em conjunto. O *coordenador* deve equilibrar a contribuição dos membros do seu grupo, de modo que todos possam contribuir igualmente com suas idéias e seus pontos de vista e impedir que um ou outro membro tenha exclusividade ou predomine sobre os demais; deverá escolher um secretário ou secretária para fazer todas as anotações principais a respeito das conclusões do grupo. Terminado o trabalho, o *coordenador* deverá escolher um membro do grupo para apresentar à classe ou aos outros grupos as conclusões do seu grupo. O *apresentador* poderá ser um ou mais membros, e a utilização de recursos audiovisuais (lousa, painéis, quadros etc.) é recomendável para auxiliar na apresentação.

O *método do caso* segue as seguintes etapas:

- ***Leia o caso cuidadosamente.*** O caso relatado é geralmente colhido da vida real. Pode incluir fatos e opiniões disparatadas que podem esconder ou camuflar fatos que realmente ocorreram.
- ***Reúna os fatos.*** É conveniente coletar os principais fatos por escrito, para não confiar exclusivamente na memória. Se parecer conveniente considerar também as opiniões, os rumores ou sentimentos, disponha-os juntamente com os fatos objetivos, mas reconheça-os como elementos subjetivos. No final, verifique se todos os fatos principais do caso estão reunidos.
- ***Avalie os fatos.*** Determine a importância relativa dos fatos reunidos e abandone os que não têm relevância para o caso. É conveniente indicar quais os fatos mais importantes e os de menor importância, por meio de um sistema de sinais ou indicadores.
- ***Defina o problema.*** Esta costuma ser a parte mais difícil do caso. Assegure-se de que compreendeu o caso e que conseguiu equacionar o problema, e quais as conseqüências que dele poderão resultar. Tome cuidado, pois uma definição errada do problema poderá conduzi-lo a caminhos muito diferentes.
- ***Estabeleça alternativas de soluções para o problema.*** Não busque uma solução rápida, mas diversas soluções diferentes fundamentadas em fatos. É conveniente escrever todas as alternativas de soluções e suas possíveis conseqüências no presente e no futuro da empresa.

- ***Escolha a alternativa de solução mais adequada.*** Em outros termos, tome uma decisão: escolha a alternativa melhor ou mais adequada levando em conta a situação envolvida. Assegure-se de que sabe por que escolheu esta solução. Verifique se sua decisão se apóia em seus próprios preconceitos, sentimentos ou experiência ou se baseia exclusivamente nos fatos apresentados no caso.
- ***Prepare um plano de ação.*** À luz dos fatos, prepare um plano para executar a solução escolhida. Considere a empresa como uma totalidade e o envolvimento de outros departamentos, se o caso abranger. Procure ser didático na exposição aos demais colegas da classe.

Todas estas etapas deverão ser cumpridas em conjunto se o caso for trabalhado em grupos. O coordenador deverá conduzir os debates no sentido de que não haja perda de tempo ou discussões inúteis no seu grupo.

MAKRON
Books

Capítulo 2

AS EMPRESAS



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Proporcionar uma idéia das empresas, visualizando-as como *classes de organizações sociais* e como *sistemas abertos.*
- Analisar como as empresas determinam seus *objetivos* e como elas utilizam seus *recursos.*
- Analisar a *hierarquia de sistemas* que ocorre nos três níveis da empresa.

As empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram. As empresas de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores. Não existem duas empresas semelhantes, pois a principal característica das empresas é a sua enorme diversidade: as empresas podem assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Existem empresas dos mais diversos ramos de atividade utilizando diferentes tecnologias para produzir bens ou serviços dos mais variados tipos e que são vendidos e distribuídos de maneiras diferentes para os mais diversos tipos de mercados, a fim de serem utilizados pelos mais diversos consumidores. Ademais, as empresas operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço, reagindo a elas dentro de estratégias e comportamentos diferentes, alcançando resultados extremamente diferentes. Tudo isso faz com que as empresas — além da sua enorme diversidade — apresentem uma incrível complexidade, pois além de serem diferentes entre si elas enfrentam uma variedade de impactos e influências.

AS EMPRESAS COMO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Na moderna sociedade em que vivemos, quase todo o processo produtivo é realizado dentro do que chamaremos de *organizações*. Assim, a nossa sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de *organizações*. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita etc. Uma das razões que explicam a enorme variedade e densidade de *organizações* no mundo atual é o fato de que a organização é o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Pelas suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca, por meio da cooperação com seus semelhantes, a conjugação de esforços para atingir objetivos que sozinho não teria condições de atingir ou, se tivesse condições de atingi-los individualmente com suas próprias forças e recursos, talvez levasse muito mais tempo e consumisse muito mais esforços. As organizações surgem dessa necessidade primária de cooperação. Qualquer organização é composta de[1] duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas, para atingir objetivos comuns.

Existem três razões que explicam a existência das organizações:[2]

1. ***Razões sociais:*** as pessoas são seres gregários que necessitam de relacionamento com outras pessoas para viver. As pessoas se organizam por causa dessa necessidade e procuram as satisfações sociais que somente as *organizações* podem atender.
2. ***Razões materiais:*** as pessoas se organizam para alcançar três coisas que isoladamente jamais conseguiriam sozinhas, a saber:
   a) *Aumento de habilidades:* as *organizações* possibilitam a ampliação das habilidades das pessoas. Por meio das *organizações*, as pessoas conseguem fazer as coisas mais eficientemente do que se estivessem trabalhando sozinhas.
   b) *Compressão de tempo:* as organizações apresentam uma grande capacidade de comprimir o tempo requerido para alcançar um objetivo. Em muitos casos, a redução do tempo disponível para a realização da tarefa é mais importante do que a eficiência. Ao conseguir alcançar objetivos com maior rapidez, as *organizações* obtêm um ganho de tempo e de esforço extremamente importante nos negócios empresariais.
   c) *Acumulação de conhecimento:* as *organizações* dispõem de meios para que as pessoas desfrutem da experiência e vivência dos outros, permitindo que o conhecimento produzido seja acumulado e estocado para uma efetiva comunicação aos demais membros. A gestão do conhecimento está por trás disso tudo.

3. *Efeito sinergístico:* as *organizações* apresentam um efeito multiplicador das atividades dos seus membros. Assim, o resultado da tarefa organizacional é mais do que a simples soma das tarefas individuais. A "aritmética organizacional" pode dar um resultado como 2 + 2 = 5. A palavra *sinergia* provém do grego e significa, literalmente, trabalho conjunto. Existe *sinergia* quando duas ou mais causas produzem — atuando conjuntamente — um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente. É o chamado efeito multiplicador.

Na medida em que uma *organização* é bem-sucedida, isto é, em que consegue atingir os seus *objetivos,* ela tende a ampliá-los e, portanto, tende a crescer. Esse *crescimento* a leva a aumentar o número de pessoas (e o volume dos demais recursos necessários para sua operação), cuja atividade cooperativa permita o alcance dos novos *objetivos.* Com o aumento do número de pessoas, aumenta também o número de relações entre elas, a fim de garantir o intercâmbio necessário. É interessante notar que as *organizações* não colocam os seus *objetivos* dentro de si mesmas, pois nenhuma *organização* existe apenas por existir, mas para atingir certos *objetivos* para os quais foi constituída. Os *objetivos organizacionais* estão geralmente colocados fora das *organizações,* isto é, no *ambiente* em que estão inseridas, na sociedade maior que as envolve e condiciona o seu comportamento. Um dos principais *objetivos das organizações* é produzir algo necessário à sociedade. Se a sociedade absorve e aceita o que é produzido, porque dele necessita para satisfazer suas necessidades, então a *organização* está prestando uma *função social.* Para ser bem-sucedida, a primeira exigência feita a uma *organização* é que ela satisfaça alguma necessidade da sociedade onde está inserida.

Tal é a proliferação das *organizações* na sociedade atual, tal é a variedade de suas estruturas e finalidades, que o seu estudo se tornou muito complexo. As *organizações* podem dedicar-se tanto à produção de bens e produtos (como a maioria das empresas industriais), como a serviços especializados muito diversificados (como hospitais, universidades e escolas, clínicas médicas, partidos políticos, clubes e associações, lojas e supermercados, bancos e financeiras, seguradoras, igrejas e instituições religiosas, empresas de transportes (aéreos, ferroviários, rodoviários, marítimos, fluviais), empresas voltadas para a informação e comunicações, divertimento e lazer etc. Existe uma variedade incrível de *organizações.*

CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES

Dentro de uma abordagem mais ampla, as *organizações* "são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos".[3] Isto significa que as *organizações* são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma *organização* nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Dá-se o nome de *organizações formais* às organizações caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos componentes. Através da *organização formal*, procura-se remover algumas incertezas e limitações da situação humana, tirar vantagens da especialização de atividades, facilitar o processo de tomada de decisões e assegurar o cumprimento e execução dessas decisões pelos indivíduos participantes. Assim, a *organização formal* "tenta regular o comportamento humano para o alcance eficiente dos objetivos explícitos, tornando-se um caso de estudo especial".[4] De um modo geral, as *organizações formais* são altamente burocratizadas e caracterizam a forma organizacional dominante em nossa sociedade atual e a mais viva manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, capaz de proporcionar especialização profissional e crescente melhoria do padrão de vida dos seus participantes.

Dentre as *organizações* existem aquelas moldadas explicitamente para atingir objetivos de lucro, como meio de se auto-sustentarem pelo excedente de resultados financeiros e de proporcionarem retorno de investimentos ou de capital, como também existem organizações que não incluem obrigatoriamente o lucro como um de seus objetivos principais. Assim, as *organizações* podem perseguir *objetivos lucrativos* ou *não-lucrativos*. As *empresas* constituem exemplos típicos de *organizações lucrativas*. Qualquer definição de *empresa* deve considerar necessariamente o *objetivo de lucro*. *Empresa* é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos (como recursos financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos etc.) no sentido de alcançar objetivos de *auto-sustentação* e de *lucratividade*, pela produção e comercialização de bens ou de serviços. A *auto-sustentação* é um objetivo óbvio, pois trata-se de dar continuidade e permanência ao empreendimento. A *lucratividade* representa a remuneração do empreendimento em si. E é a *lucratividade* o estímulo básico capaz de assegurar a livre iniciativa de manter ou de aumentar o empreendimento.

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

As *empresas* produzem bens ou serviços, empregam pessoas, utilizam tecnologias, requerem recursos e, sobretudo, necessitam de administração. O que faz as *empresas* diferentes das demais organizações sociais são as seguintes características:[5]

1. *As empresas são orientadas para o lucro:* embora o propósito final das *empresas* seja produzir bens ou serviços, seu propósito imediato é o *lucro*, isto é, o retorno financeiro que excede o custo.
2. *As empresas assumem riscos:* os riscos envolvem tempo, dinheiro, recursos e esforços. As *empresas* não trabalham em condições de *certeza*. O *risco* ocorre quando a empresa possui algum conhecimento a respeito das conseqüências de seus negócios, conhecimento este que pode ser usado para prognosticar a possibilidade de que venham a ocorrer. O *risco* das operações empresariais é

aceito como um ingrediente inerente aos negócios e pode até incluir a possibilidade de perda completa dos investimentos feitos.

3. *As empresas são dirigidas por uma filosofia de negócios*: os administradores de cúpula tomam decisões que se relacionam com mercados, custos, preços, concorrência, regulamentos do governo, legislação, conjuntura econômica, relações com a comunidade, além de assuntos internos relativos à estrutura e ao comportamento da empresa. As *empresas* produzem bens ou serviços para atender a necessidades da sociedade e, para tanto, elas devem não somente provar sua vitalidade econômica, mas sobretudo aceitar suas responsabilidades com relação aos consumidores, aos empregados, aos acionistas e à sociedade como um todo.
4. *As empresas são geralmente avaliadas sob um ponto de vista contábil:* a abordagem contábil é importante, pois os investimentos e retornos devem ser registrados, processados, sumariados e analisados de uma forma simplificada, e medidos em termos de dinheiro. Todavia, os ativos intangíveis (conhecimentos, talentos, potencial etc.) estão agora modificando esta situação. Cada vez mais, o valor de mercado das empresas está relacionado com seus ativos intangíveis (capital intelectual) do que com seus ativos tangíveis (patrimônio físico).
5. *As empresas devem ser reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas agências governamentais:* em outros termos, as *empresas* são consideradas como produtoras de bens ou de serviços e como tal passam a ser solicitadas pelas outras *empresas*, que lhes fornecem entradas, consomem suas saídas ou, ainda, concorrem com elas, ou lhes aplicam taxas e impostos.
6. *As empresas constituem propriedade privada* que deve ser controlada e administrada pelos seus proprietários ou acionistas ou por administradores profissionais.

AS EMPRESAS COMO SISTEMAS ABERTOS

Com o advento da *Teoria dos Sistemas*, tornou-se evidente e indisfarçável a natureza sistêmica das *organizações* em geral e das *empresas* em particular. O conceito de *sistema aberto* surgiu na *Biologia* a partir do estudo dos seres vivos e de sua dependência e adaptabilidade ao meio ambiente, estendendo-se às outras disciplinas científicas (como a *Psicologia*, a *Sociologia* etc.) e chegando à *Administração*. Hoje, a *Teoria dos Sistemas* se aplica a todos os tipos de sistemas vivos, desde o vírus até as sociedades. As coisas vivas são *sistemas abertos* com entradas e saídas em relação ao meio ambiente.

CONCEITO DE SISTEMA

Um sistema é:[6]

a) um *conjunto de elementos* (que são partes ou órgãos componentes do sistema), isto é, os subsistemas;

b) *os elementos são dinamicamente inter-relacionados* (isto é, em interação e interdependência), formando uma rede de comunicações e relações em função da dependência recíproca entre eles;

c) *desenvolvendo uma atividade ou função* (que é a operação, atividade ou processo do sistema);

d) *para atingir um ou mais objetivos ou propósitos* (que constituem a própria finalidade para a qual o sistema foi criado).

Em função dessas quatro características, o *sistema* funciona como um todo organizado logicamente. Este aspecto de totalidade e de integridade é o fundamento de um *sistema*. Quando falamos em *natureza sistêmica*, queremos nos referir a esse funcionamento global, total e integrado, no qual o todo é maior (ou diferente) do que a soma de suas partes. Para poder funcionar, o *sistema* apresenta os seguintes parâmetros:

a) *Entradas* ou *insumos* (*inputs*): todo sistema recebe ou importa do ambiente externo insumos de que necessita para poder operar. Nenhum *sistema* é auto-suficiente ou autônomo. Esses insumos podem entrar na forma de recursos, energia ou informação.

b) *Operação* ou *processamento:* todo *sistema* processa ou converte suas entradas através dos seus subsistemas. Cada tipo de entrada (sejam recursos materiais, como máquinas e equipamentos ou materiais; sejam recursos humanos; sejam recursos financeiros, como dinheiro e créditos) é processado através de *subsistemas* específicos, ou seja, especializados no seu processamento.

c) *Saídas* ou *resultados* (*outputs*): todo *sistema* coloca no ambiente externo as saídas ou resultados de suas operações ou processamento. As entradas são devidamente processadas e convertidas em resultados; são, então, exportadas de novo ao ambiente. As saídas — na forma de produtos ou serviços prestados, ou na forma de energia ou informação — são decorrentes das operações ou processamento realizados pelos diversos *subsistemas* em conjunto.

d) *Retroação* ou *realimentação* (*feedback*): é a reentrada ou o retorno no sistema de parte de suas saídas ou resultados, que passam a influenciar o seu funcionamento. A *retroação* é, geralmente, uma informação ou energia de retorno que volta ao sistema para realimentá-lo ou para alterar o seu funcionamento em função dos seus resultados ou saídas. A *retroação* é, basicamente, um mecanismo sensor que permite ao sistema orientar-se em relação ao ambiente externo e verificar os desvios que devem ser corrigidos, a fim de que possa alcançar seu objetivo.

Há dois tipos de *retroação*:

- *Retroação positiva:* atua no sentido de estimular a entrada de insumos no sistema para agilizar ou incrementar as suas operações e, conseqüentemente, produzir mais saídas ou resultados.

- *Retroação negativa:* se a ação do sistema foi exagerada ou mais do que o suficiente, a *retroação negativa* atua no sentido de inibir ou restringir a entrada de insumos para frear ou reduzir as suas operações e, conseqüentemente, produzir menos saídas ou resultados.

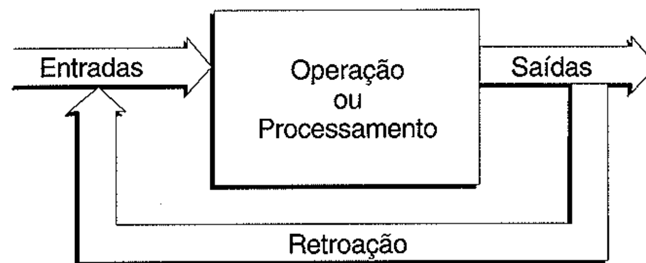


Figura 2.1 Energia de retorno (retroação).

Com a *retroação — positiva* ou *negativa* — o *sistema* alcança equilíbrio e estabilidade no seu funcionamento. Esse equilíbrio é dinâmico e chama-se *homeostasia,* nos sistemas vivos: é o caso da temperatura do corpo nos organismos vivos, que se mantém estável apesar das variações do meio ambiente externo.

TIPOS DE SISTEMAS

Os *sistemas* podem ser *fechados* ou *abertos,* dependendo de duas circunstâncias:

a) *permeabilidade* ou *abertura* de suas *fronteiras* ou de seus *limites.* Quanto maior a permeabilidade, maior o intercâmbio entre o *sistema* e o ambiente que o envolve externamente. O *sistema é fechado* quando tem pouquíssimas entradas ou saídas em relação ao ambiente, e é *aberto* quando tem muitíssimas entradas e saídas em relação ao ambiente;

b) além disso, os *sistemas fechados* — e nunca há um *sistema* absolutamente fechado ou hermético — são aqueles em que as entradas ou saídas são limitadas e perfeitamente previsíveis, guardando entre si uma relação de causa e efeito que pode ser conhecida. São os *sistemas mecânicos* ou *determinísticos.* Os *sistemas abertos* possuem uma variedade enorme de entradas e saídas, nem sempre bem conhecidas graças ao seu intenso intercâmbio com o meio ambiente. São os *sistemas vivos* ou *orgânicos,* mais complexos e de difícil caracterização.

REPRESENTAÇÃO DOS SISTEMAS

Cada *sistema* é constituído de vários *subsistemas,* os quais podem ser desdobrados em outros *subsistemas* componentes, e assim por diante. Por outro lado, cada *sistema* faz parte integrante de um *sistema maior,* que constitui o seu ambiente externo. Para se estudar ou analisar um *sistema,* utilizam-se *modelos. Modelo* é a representação de um *sistema.* Essa representação é geralmente simbólica e pode ser:

a) *gráfica:* o modelo gráfico representa a estrutura básica de um sistema, como é o caso do organograma, que representa a estrutura empresarial; a planta, que representa a estrutura de um prédio ou edifício; um mapa, que representa uma cidade ou país etc.;
b) *matemática:* o modelo matemático representa o funcionamento de um sistema por meio de uma equação matemática;
c) *descritiva:* o modelo descritivo representa um *sistema* por uma minuciosa descrição ou explicação da sua composição ou de seu funcionamento. É o caso de um conto literário, que pode descrever um fato ou acontecimento.

A *abordagem* de *sistema aberto* concebe um sistema que tem entradas e saídas com seu ambiente. Dentro dessa abordagem, a *empresa* é visualizada como um sistema aberto em um dinâmico relacionamento com seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas). Os *sistemas abertos* trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente e são fundamentalmente adaptáveis, pois para sobreviver precisam reajustar-se continuamente às condições mutáveis do meio. Essa adaptabilidade é um processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização do sistema aberto.

MISSÃO ORGANIZACIONAL

No fundo, toda organização foi criada para atender a alguma finalidade: oferecer um produto ou um serviço à sociedade. A missão representa essa finalidade ou incumbência. Em outros termos, a missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade. Ocorre que a missão organizacional não é definitiva e nem estática; ela sofre mudanças ao longo da existência da organização. A IBM surgiu de um negócio de materiais de escritório que migrou lentamente para a informática. Hoje, a missão da IBM não é bem produzir computadores, mas oferecer soluções rápidas e criativas para problemas de gerenciamento da informação para os seus clientes. Os computadores são apenas os meios e ferramentas para que ela atenda às suas finalidades.

No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio. Cada organização tem a sua missão específica e da qual decorrem os seus objetivos organizacionais principais.

Modernamente, as organizações estão constantemente discutindo a sua missão para que todos os seus funcionários possam saber exatamente qual a sua contribuição pessoal para que a organização possa bem realizar a sua finalidade primordial. Através do credo — a declaração formal e escrita da missão — a organização desenvolve seus símbolos básicos e sagrados e preserva a sua identidade. Assim, ao invés de controles externos (como regras, regulamentos e fiscalização) para restringir o comportamento das pessoas, a organização indica e esclarece a sua missão para orientar e estimular a iniciativa pessoal de cada um de seus membros. Em geral, a definição da missão organizacional busca ampliar horizontes e fronteiras de ação. É por isso que o slogan da NEC é "a imaginação sem limites". E o da Philips, "fazendo sempre melhor". E a Xerox tornou-se "the document company" para melhor firmar sua presença.

VISÃO ORGANIZACIONAL

Enquanto a missão trata da filosofia básica da organização, a visão serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser. Muitas organizações colocam a visão como o projeto do que elas gostariam de ser dentro de um determinado período de tempo, algo ao redor de cinco anos. Desta maneira, a visão organizacional indica quais os objetivos a serem alcançados nos próximos cinco anos para orientar os seus membros quanto ao futuro que a organização pretende transformar em realidade. O conceito de visão remete necessariamente ao conceito de objetivos organizacionais.

OS OBJETIVOS DAS EMPRESAS

As *empresas* são classes *de organizações*, isto é, são unidades sociais que procuram atingir *objetivos* específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um *objetivo* da empresa é uma situação desejada que ela pretende alcançar. Dentro dessa colocação, os *objetivos empresariais* têm muitas funções, a saber:[7]

a) ao apresentarem uma *situação futura*, os objetivos indicam uma orientação que a empresa procura seguir e estabelecem linhas-mestras para a atividade dos participantes;
b) os objetivos constituem uma *fonte de legitimidade* que justifica as atividades de uma empresa e até a sua própria existência;
c) os objetivos servem como *padrões*, pelos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o êxito da empresa, ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento;
d) os objetivos servem como *unidade de medida* para se verificar e comparar a produtividade da empresa ou de seus órgãos ou ainda de seus participantes.

Há uma variedade de palavras que geralmente expressam *objetivos* como: metas, fins, missões, propósitos, padrões, linhas mestras, alvos, cotas etc. Geralmente, todas estas palavras significam um estado de coisas que alguns membros julgam desejáveis para sua empresa. E procuram dotá-las dos meios e recursos necessários para alcançá-las por meio de determinadas estratégias, táticas, ou operações, como veremos adiante.

Os *objetivos* oficialmente aceitos pelas empresas são em geral apresentados ou comunicados por documentos oficiais da empresa, como os estatutos, atas de assembléias, relatórios anuais etc., ou por meio de pronunciamentos públicos de dirigentes, que ajudam a compreender o comportamento e as decisões tomadas pelos membros da empresa.

Os *objetivos* naturais de uma *empresa* geralmente são:[8]

1. Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade.
2. Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção.
3. Aumentar o bem-estar da sociedade por meio do uso econômico dos fatores de recursos.
4. Proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada.
5. Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma porção de necessidades humanas normais.

Assim, as empresas podem ser estudadas do ponto de vista de seus *objetivos*. São os *objetivos* que estabelecem a base para a relação entre a empresa e o seu ambiente. A empresa não busca unicamente um só *objetivo*, pois precisa satisfazer uma enorme quantidade de requisitos e exigências que são impostos a ela não somente pelo ambiente externo, mas também pelos seus participantes. Esses *objetivos* não são estáticos, mas dinâmicos e em contínua evolução, alterando as relações (externas) da empresa com o seu ambiente e (internas) com os seus participantes, sendo continuamente reavaliados e modificados em função das mudanças do ambiente e da sua organização interna.

Convém lembrar que:

a) Quando um *objetivo* se torna realidade, deixa de ser o *objetivo* desejado e passa a ser uma situação atual. Um objetivo é um estado que se procura e não um estado que se possui.
b) Existem muitas empresas que legitima e simultaneamente têm dois ou mais objetivos. Algumas acrescentam novos *objetivos* aos originais.
c) Quase todas as empresas possuem um órgão formal — como um departamento, por exemplo — que estabelece os *objetivos* iniciais e as suas modificações posteriores. Em algumas empresas, os *objetivos* são estabelecidos formalmente pelos votos dos acionistas, pelo voto dos participantes, por um conselho deliberativo ou, ainda, pelo proprietário que possui e dirige a empresa.
d) Podem ocorrer mudanças e substituições de *objetivos* para os quais a empresa não foi criada e para os quais os recursos não são adequados ou suficientes.
e) Pode-se medir o resultado de uma empresa na medida em que ela atinge os seus *objetivos*. A *eficiência* de uma empresa é medida pela quantidade de recursos utilizados para fazer uma unidade de produção. A *eficiência* aumenta à medida que os custos e os recursos utilizados decrescem. A eficiência está relacionada com o alcance dos objetivos organizacionais.

OS RECURSOS DAS EMPRESAS

A *administração* constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, por meio dos *recursos* disponíveis, a fim de atingir os *objetivos*.

Na verdade, a *empresa* representa o ponto de convergência de inúmeros *fatores de produção*, isto é, de *recursos produtivos*. Tradicionalmente, os *fatores de produção* têm sido apontados genericamente em todo processo produtivo como sendo: *natureza*, *capital* e *trabalho*. A *natureza* fornece os materiais e matérias-primas que deverão ser processados e transformados em produtos ou em serviços prestados. O *capital* proporciona os meios de pagamento para a aquisição ou obtenção dos materiais ou matérias-primas necessários e para a remuneração da mão-de-obra empregada. O *trabalho* representa a intervenção humana ou física realizada sobre os materiais e matérias-primas para a sua conversão em produtos acabados ou serviços prestados. Esta colocação peca pelo exagerado simplismo e pela superficialidade, pois o processo produtivo é muito mais complexo e envolve um número muito grande de variáveis intervenientes. Além do mais, essa colocação focaliza o processo produtivo do ponto de vista de um mero *sistema fechado*, quando, na realidade, o mesmo apresenta marcantes características de um *sistema aberto*, em face do intenso intercâmbio com o ambiente.

A *empresa* é um tipo de empreendimento social pelo qual se reúnem recursos variados para atingir determinados *objetivos*. Sem *recursos* não há como atingir os *objetivos*. Os *recursos* são meios que as empresas possuem para realizar suas tarefas e atingir seus *objetivos*: são bens ou serviços consumidos na realização das atividades empresariais. São os insumos necessários para produzir o produto final ou o serviço prestado pela empresa. Geralmente, quando se fala em *recursos*, surge a imagem simplista de dinheiro, equipamento, materiais e pessoal. Porém, os *recursos empresariais* são extremamente diversificados e complexos. Os *recursos* podem ser próprios ou alheios, ou seja, podem ser de propriedade da empresa que os adquire e os incorpora para utilizá-los em suas atividades ou podem ser obtidos sob empréstimo, aluguel ou locação (*leasing*). Ao contrário do que acontece com os eventos ambientais, os *recursos* são coisas que o sistema pode decidir e que estão sob seu controle.

Classificação dos Recursos Empresariais

De um modo genérico, os *recursos empresariais* são classificados em cinco grupos:

a) *Recursos físicos* ou *materiais:* recursos necessários para as operações básicas da empresa, seja prestar serviços especializados, seja produzir bens ou produtos. Os recursos materiais constituem o próprio espaço físico, os prédios, edifícios e terrenos, o próprio processo produtivo, a tecnologia que o orienta, os métodos e processos de trabalho voltados para a produção dos bens e dos serviços produzidos pela empresa. Boa parte do que será tratado sobre tecnologia é aplicável à *área dos recursos materiais e físicos* da empresa. Porém, a *tecnologia* não se limita apenas aos *recursos físicos ou materiais*. O material e a maquinaria recebem a maior ênfase da *tecnologia*, mas ela não se limita a eles.

b) *Recursos financeiros:* referem-se ao dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa (entradas e saídas), empréstimos, financiamentos, créditos etc., em disponibilidade imediata ou mediata para fazer frente aos compromissos da empresa. Incluem também a receita decorrente das operações da empresa, investimentos de terceiros e toda forma de numerário que transite pela tesouraria ou pelo caixa da empresa.

   Os *recursos financeiros* garantem os meios para a aquisição ou obtenção dos demais *recursos necessários* à empresa. Até certo ponto, são os *recursos financeiros* que definem boa parte da eficácia da empresa no alcance de seus objetivos, já que eles permitem a capacidade de a empresa adquirir os recursos necessários para suas operações dentro de um volume adequado. É muito comum traduzir-se o desempenho da empresa pela linguagem financeira, em termos de lucros, em valores monetários ou em termos de liquidez de suas ações. Também é muito comum o dimensionamento dos recursos físicos ou materiais em termos financeiros, como o valor de máquinas e equipamentos da empresa, valor do estoque de matérias-primas ou de produtos acabados etc. Ou o próprio valor patrimonial ou o valor de mercado da empresa.

c) *Recursos humanos:* são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da empresa, qualquer que seja o seu *nível hierárquico* ou sua tarefa. Os *recursos humanos* estão distribuídos no *nível institucional* da empresa (direção), no *nível intermediário* (gerência e assessoria) e no *nível operacional* (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico das empresas; aliás, o recurso que decide e manipula os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

   As *pessoas* trazem para as empresas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes — os cargos — dentro da empresa. Ademais, as *pessoas* são diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação etc.

d) *Recursos mercadológicos:* constituem os meios pelos quais a empresa localiza, entra em contato e influencia os seus clientes ou usuários. Neste sentido, os recursos mercadológicos incluem também o próprio mercado de consumidores ou clientes dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Assim, os recursos *mercadológicos* envolvem todas as atividades de pesquisa e análise de mercado (de consumidores e de concorrentes), toda a organização de vendas (incluindo previsão de vendas, execução e controle), promoção, propaganda, distribuição dos produtos através dos canais adequados, desenvolvimento de novos produtos necessários às demandas do mercado, definição de preços, assistência técnica ao consumidor etc. Não fossem os *recursos mercadológicos,* de nada adiantariam os demais recursos da empresa, pois se esta fosse despojada de seus clientes — consumidores ou usuários — perderia a própria razão de existir. São também chamados recursos comerciais, como denomina-

ção restritiva para distinguir apenas as atividades diretamente relacionadas com as operações de vendas. Correspondem ao termo *marketing* utilizado pelos autores americanos.

e) *Recursos administrativos:* constituem os meios com quais as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas. Incluem todos os processos de tomada de decisão e distribuição da informação necessária, além dos esquemas de coordenação e integração utilizados pela empresa.

Os cinco grupos de *recursos empresariais* podem ser esquematizados da seguinte maneira:

Quadro 2.1 Classificação dos recursos empresariais.

Recursos	Conteúdo Principal	Denominação Tradicional	Concepção Americana
Materiais e físicos	• Edifícios e terrenos • Máquinas • Equipamentos • Instalações • Matérias-primas • Materiais • Tecnologia de produção	Natureza	*Materials and machinery*
Financeiros	• Capital • Fluxo de dinheiro • Crédito • Receita • Financiamentos • Investimentos	Capital	*Money*
Humanos	• Diretores • Gerentes • Chefes • Supervisores • Funcionários • Operários • Técnicos	Trabalho	*Man*
Mercadológicos	• Mercado de clientes, consumidores ou usuários	Não tem correspondente	*Marketing*
Administrativos	• Planejamento • Organização • Direção • Controle	Empresa	*Management*

Normalmente, cada conjunto de *recursos empresariais* similares é administrado dentro de um esquema de divisão de trabalho e de especialização de atividades, ao qual já demos o nome de *diferenciação*. A cada área de *recursos* corresponde uma especialidade da *administração*, a saber:

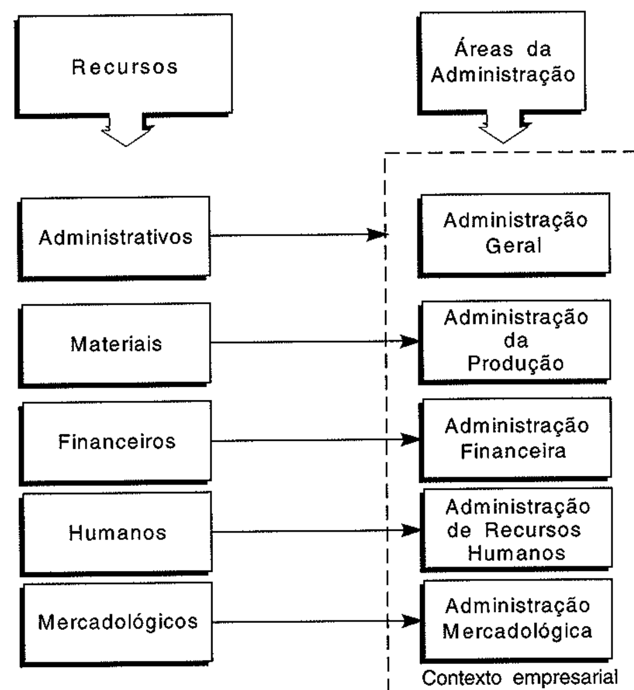


Figura 2.2 Os recursos empresariais e as especialidades da administração.

Assim, a *Administração* requer várias especializações: cada um dos *recursos* exige uma especialização. Em geral, a situação dessas especialidades em uma empresa pode ser teoricamente demonstrada da seguinte maneira dentro de um esquema supersimplificado.

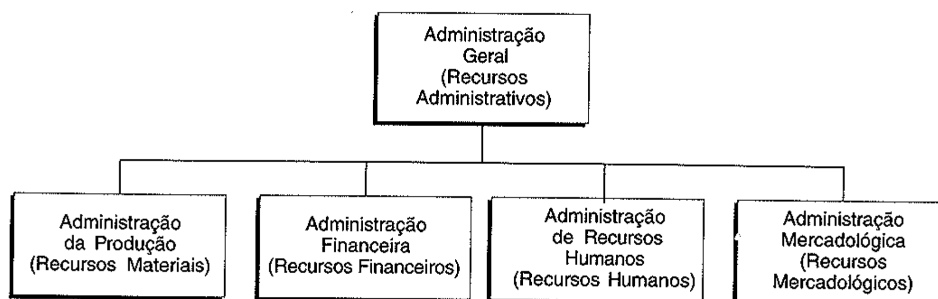


Figura 2.3 As especialidades da administração e os recursos envolvidos.

OS NÍVEIS DAS EMPRESAS

As *empresas* constituem *sistemas* complexos destinados a atingir *objetivos* também diferenciados e complexos. Para tanto, ocorre a divisão do trabalho e especialização de atividades dos órgãos e dos participantes. É possível definir diversos *níveis de atuação* dentro da empresa, cada qual desenvolvendo diferentes enfoques quanto aos *objetivos empresariais.* Cada nível tem a sua própria *racionalidade.*

1. Racionalidade

No sentido aplicado por *Max Weber, racionalidade* implica adequação dos meios utilizados aos fins que se deseja alcançar. No contexto da *Teoria da Burocracia,* isto significa *eficiência*: uma empresa é *racional* se os meios mais eficientes são escolhidos para alcançar os objetivos desejados. No entanto, são levados em consideração os objetivos organizacionais e não os objetivos individuais dos participantes. Desta maneira, o fato de uma empresa ser racional não implica, necessariamente, que todos os seus participantes ajam racionalmente no que concerne às suas próprias aspirações e objetivos pessoais. Muito ao contrário: quanto mais racional e burocrática se torna a empresa, tanto mais os seus participantes individuais se tornam simples engrenagens de uma máquina, ignorando o propósito e o significado do seu comportamento. Para *Weber*, a *racionalidade* é baseada no conhecimento científico e é atingida pela elaboração de regras e regulamentos que servem para dirigir todo comportamento dos participantes de encontro à *eficiência.* Esta é também a concepção de *racionalidade* que fundamenta a *Administração Científica* de *Taylor,* que almeja a descoberta e aplicação da melhor maneira (*the best way*) de desempenho e de trabalho industrial.

Uma das maneiras para se entender o comportamento das empresas, reside no conceito de *racionalidade.* A *racionalidade* é o imperativo de todas as atividades administrativas de uma empresa e é o que a leva a uma infinidade de comportamentos diferentes para alcançar os seus objetivos. A *racionalidade* se aplica a muitas situações: quando o problema envolve uma minimização de meios para alcançar um determinado fim (utilização de recursos mínimos), ou quando os fins que se pretende alcançar é que determinam a forma pela qual um sistema racional deve comportar-se

(adequação de recursos). Neste caso, pretende-se, com os recursos disponíveis, alcançar o objetivo pretendido da maneira mais eficiente. A *eficiência*, como já vimos, está relacionada com a utilização dos recursos para alcançar determinado objetivo ou finalidade. A eficiência pode ser analisada por meio da razão $E = P/R$, onde P são os produtos (saídas ou resultados) e R são os resultados utilizados (entradas e insumos). A *eficiência* é um resultado da *racionalidade*. Dados os objetivos, compete à *racionalidade* a descoberta dos meios mais adequados para alcançá-los.

Existe uma *racionalidade empresarial*: toda empresa se comporta de acordo com uma *racionalidade* que lhe é própria. A *racionalidade* está ligada aos meios, métodos e processos que a empresa acredita serem capazes de proporcionar o alcance de determinados fins ou resultados. A *racionalidade* se fundamenta em uma presunção sobre as relações de causa e efeito: determinadas ações conduzem a certas conseqüências. Assim, uma ação ou um procedimento é racional se é consistente ou congruente com o alcance de objetivos que se pretende atingir ou se ajusta a presunções, axiomas ou premissas previamente aceitas e estabelecidas pela empresa. Existe *racionalidade* porque o comportamento da empresa é planejado e dirigido para certos objetivos que ela pretende alcançar. Para que haja *racionalidade*, os meios, procedimentos, métodos, processos etc. devem ser coerentes com o alcance dos objetivos desejados.

A *racionalidade empresarial* é complexa e pode referir-se a múltiplos aspectos. Por exemplo, existe *racionalidade econômica* quando uma alternativa de ação escolhida pela empresa é consistente com aquilo que a teoria econômica afirma e com as presunções que a empresa tem a respeito dos fenômenos econômicos. A *racionalidade legal* se baseia na adequação às regras da legislação e da jurisprudência existente; a *racionalidade social* se fundamenta na congruência com os valores e normas sociais; a *racionalidade política* depende do cálculo do poder e influência política que se pretende obter; a *racionalidade técnica* geralmente é fundamentada na evidência científica e na base de métodos científicos.

De um modo geral, a empresa procura satisfazer simultaneamente os problemas relacionados com sua *racionalidade técnica, econômica, social, política, legal* etc. Contudo, muitas vezes o atendimento de um destes aspectos pode prejudicar a satisfação dos demais. É o caso, por exemplo, de um tipo de tarefa ou produto escolhido pela empresa que, para atender à *racionalidade técnica* (busca da eficiência na produção), sacrifica a *racionalidade econômica* (preço mais elevado do produto no mercado), a *racionalidade legal* (criando dificuldade com marca ou patente já existente no mercado), a *racionalidade social* (impondo condições adversas de trabalho aos empregados) etc.

2. As Partes da Empresa – Os Níveis Organizacionais

As *empresas* podem ser analisadas sob o prisma de três diferentes partes ou *níveis hierárquicos*: o *nível institucional*, o *nível mediador* ou *gerencial* e o *nível técnico*. Preferimos chamá-los, respectivamente, de *nível institucional, nível intermediário* e *nível operacional.*

- **Nível institucional.** É o *nível estratégico; corresponde ao mais elevado da empresa, composto dos diretores, dos proprietários ou acionistas e dos altos executivos. Nele estão o presidente e os diretores responsáveis pelos assuntos globais da empresa, incluindo também todos aqueles que proporcionam suporte direto para o pessoal do*

topo (como as secretárias, assistentes etc.). Em algumas empresas, o nível institucional envolve também o *conselho administrativo,* como é a maioria dos casos de sociedades anônimas.

O *nível institucional* constitui o nível mais elevado e envolve as pessoas e os órgãos que definem os *objetivos empresariais* e as *estratégias globais* necessárias para atingi-los adequadamente. Daí ser o *componente estratégico:* ao visualizar o cenário ambiental e suas condições, o *nível estratégico* traça ou procura traçar as manobras empresariais necessárias para neutralizar as ameaças e coações que ocorrem no *ambiente* e que trazem inseguranças, para tratar com as contingências ambientais que trazem incerteza e para aproveitar as situações favoráveis que trazem oportunidades no *ambiente.* Ele é o responsável pela definição dos objetivos e das estratégias da empresa e pelas principais decisões empresariais. É o nível que faceia o ambiente externo, extremamente vasto e mutável que circunda e envolve a empresa. Daí ser o mais periférico. Além de estar voltado para os *objetivos do negócio* e para os interesses do grupo dominante, o *nível institucional* é predominantemente *extroversivo,* isto é, voltado para a realidade ambiental externa. Em outros termos, é constituído pelas camadas da empresa expostas ao *ambiente* e que estão situadas na periferia organizacional e na interface com a realidade externa que a empresa precisa atender. É o nível que mantém contato e interação com as forças ambientais. Lida com a *incerteza,* exatamente pelo fato de não ter poder ou controle algum sobre os eventos ambientais presentes e muito menos capacidade de prever com razoável precisão os eventos ambientais futuros.[9]

- **Nível intermediário.** É também chamado *mediador* ou *gerencial* está colocado entre o *institucional* e o *operacional.* Cuida da articulação interna entre os dois níveis que respectivamente estão colocados no topo e na base da organização empresarial. Trata-se da linha do meio de campo. Cuida também da escolha e captação dos recursos necessários, bem como da distribuição e colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado. É o nível que lida com os problemas de adequação das decisões tomadas no *nível institucional* com as operações realizadas no *nível operacional.* O *nível intermediário* é geralmente composto da média administração da empresa, isto é, as pessoas ou os órgãos que transformam as estratégias elaboradas para atingir os objetivos empresariais em programas de ação, pois o *nível institucional* está geralmente ligado ao *nível operacional* por uma cadeia de administradores de linha média com autoridade formal. Essa *cadeia de autoridade* é *escalar,* pois liga, através de uma linha simples, o topo à base da organização, fazendo com que cada subordinado tenha apenas um superior.

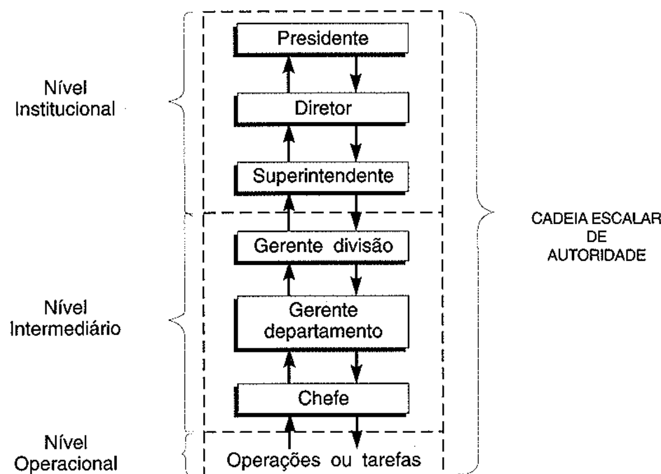


Figura 2.4 Cadeia escalar de autoridade nos três níveis da empresa.

Cabe ao *nível intermediário* administrar o *nível operacional* e cuidar das decisões nos níveis departamentais relacionadas com o dimensionamento e alocação dos recursos necessários às atividades da empresa.

- **Nível operacional.** É também denominado *nível técnico* ou *núcleo técnico;* está localizado nas áreas inferiores da empresa. Está relacionado com os problemas ligados à execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da empresa e orientado quase que exclusivamente para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica a ser executada, com os materiais a serem processados e com a cooperação de numerosos especialistas necessários ao andamento dos trabalhos. É o nível onde as tarefas são executadas e as operações realizadas: envolve o trabalho básico relacionado diretamente com a produção dos produtos ou serviços da empresa.

  O *nível operacional* é geralmente composto pelas áreas encarregadas de programar e executar as tarefas e operações básicas da empresa. É nele que estão as máquinas e os equipamentos, as instalações físicas, as linhas de montagem, os escritórios, os balcões de atendimento etc., cujo funcionamento deve atender a determinadas rotinas e procedimentos programados dentro de uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização plena dos recursos disponíveis e a máxima *eficiência* das operações.

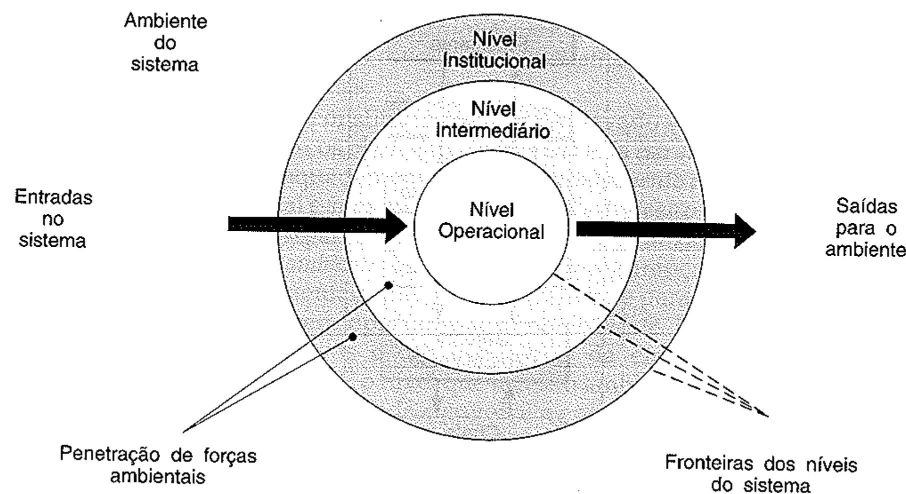


Figura 2.5 Relação sistêmica entre os níveis institucional, intermediário e operacional.

Adaptado de: THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976. p. 29-40.

Há porém dois aspectos que não devem ser esquecidos quando se trata do *nível operacional*:

1. O *nível operacional* não está situado exclusivamente na área de produção dos bens e serviços realizados pela empresa: ele não se limita apenas à área fabril ou industrial, mas está situado em todas as demais áreas empresariais, como finanças, mercadologia, recursos humanos, processamento de dados etc. É o *nível* onde as tarefas e operações produtivas, financeiras, mercadológicas, informacionais etc. são programadas e executadas rotineiramente. Daí a denominação *nível operacional*.
2. O *nível operacional* nem sempre está situado exclusivamente nos *níveis* mais baixos da hierarquia organizacional, mas pode atingir todas as camadas onde a *especialização técnica* e a *racionalidade técnica* dominam. Na medida em que a *tecnologia* utilizada pela empresa e o *ambiente* que envolve a empresa forem simples, estáveis e previsíveis (não sujeitos a mudanças), o *nível operacional* tende a limitar-se aos *níveis* mais baixos da hierarquia organizacional. Contudo, na medida em que a *tecnologia* utilizada pela empresa é sofisticada e instável (sujeita a mudanças intensas e rápidas) e o *ambiente* externo que envolve a empresa é instável, mutável e turbulento, o *nível operacional* tende a projetar-se a todas as camadas da hierarquia organizacional convocadas para partilhar dos *problemas técnicos* e da *racionalidade técnica*.

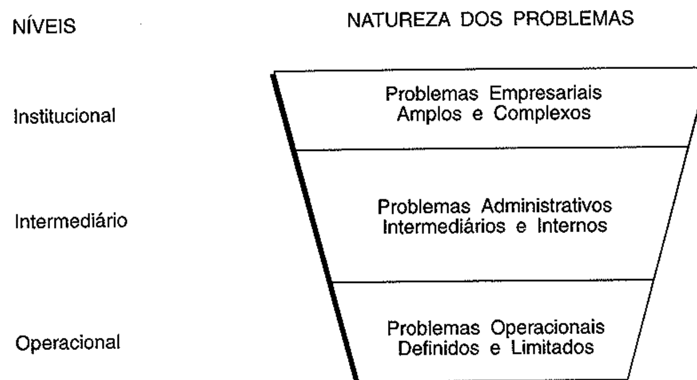


Figura 2.6 Natureza dos problemas dos três níveis da empresa.

ENCADEAMENTO DOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Na realidade, não há uma separação nítida e permanente entre os três *níveis* da empresa, podendo haver até superposição entre eles. Como mostra a Figura 2.7, há uma enorme diferença no funcionamento de cada um desses três *níveis* da empresa. O *nível institucional*, por manter interação com o ambiente externo da empresa, funciona como um *sistema aberto*. Ao se defrontar com a incerteza, a indefinição, a complexidade e a imprevisibilidade que povoam o ambiente, assume risco e adota critérios de *racionalidade empresarial:* em vez de buscar a *máxima eficiência* (típica da lógica do sistema fechado), ele busca a *eficiência satisfatória*. Isto significa que a tomada de decisões da alta cúpula procura antes resultados satisfatórios do que a maximização de resultados. O *nível operacional*, ao contrário, situado no nível mais íntimo da empresa, precisa de uma rígida programação cotidiana baseada na certeza e na previsibilidade, para poder funcionar como um relógio. O dia-a-dia de uma fábrica, de um escritório, de uma agência bancária, precisa ser sempre igual: os métodos e processos, as rotinas e os procedimentos, as operações e tarefas devem ser sempre executadas cotidianamente com a *máxima eficiência*. Assim, o *nível operacional* funciona como um *sistema fechado*, com pouca flexibilidade e adota critérios de *racionalidade técnica*: busca a *máxima eficiência* possível.

Daí se percebe que a contribuição da *Administração Científica de Taylor* visando padronizar os métodos de trabalho do operário, efetuar o máximo controle sobre o comportamento dos participantes e obter a *máxima eficiência* é uma abordagem típica de *sistema fechado*, ao buscar a certeza, o determinismo e a previsão exata. A *Administração Científica* é utilizada ainda hoje exclusivamente para problemas de *nível operacional*. Também a *Teoria Clássica*, de *Fayol*, e a *Teoria da Burocracia*, de *Weber*, são abordagens típicas de *sistema fechado*, para as quais toda contingência deve ser prevista antecipadamente e manipulada por funcionários orientados por regras e regulamentos sobre o que fazer e onde as influências externas (como as pressões dos clientes, por exemplo) devem ser controladas e neutralizadas por meio do tratamento rotineiro, padronizado e impessoal da clientela.

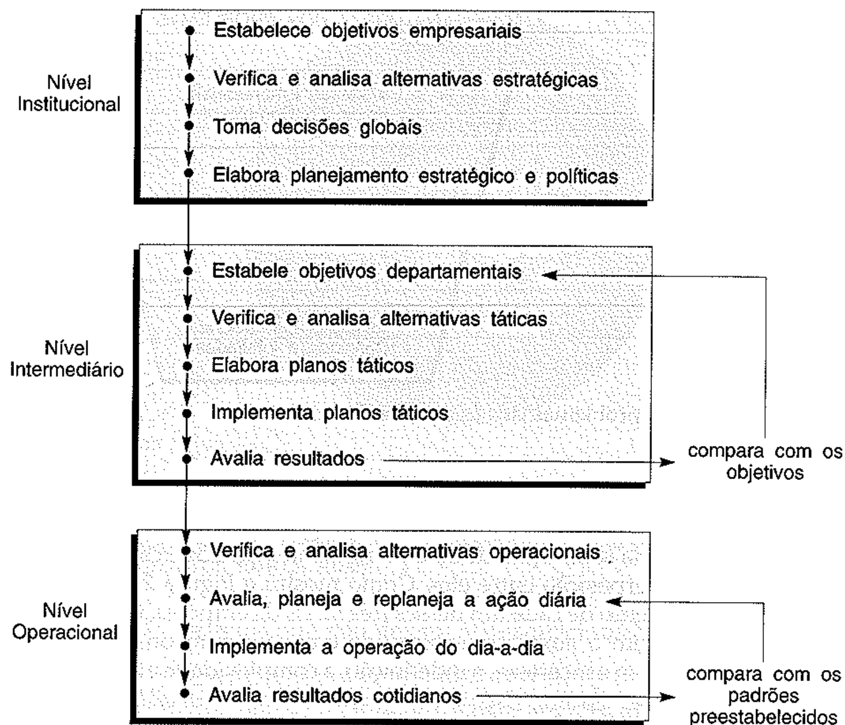


Figura 2.7 A atuação nos níveis institucional, intermediário e operacional.

Adaptado de: BROWNE, William G. *Techniques of operations research*, NEWSTROM John W.; REIFE, William E. e MONCZKA, Robert M. , *A contingency approach to management: readings*. New York: McGraw-Hill, 1975. p. 269.

Quadro 2.2 Sistemas aberto e fechado utilizados na Administração.

Níveis da Empresa	Lógica Utilizada	Características	Abordagens Típicas
Operacional	Sistema fechado	Baseado na certeza e na previsibilidade. Ênfase no planejamento e controle.	– Administração Científica, de Taylor; Teoria Clássica, de Fayol; Teoria da Burocracia, de Weber.
Institucional	Sistema aberto	Interdependência entre o sistema e seu ambiente mais amplo. Expectativa de incerteza e de imprevisibilidade.	– Modernas Teorias da Administração fundamentadas na Teoria de Sistemas.

Por outro lado, as modernas *teorias administrativas*, como a *Teoria Estruturalista*, a *Teoria Comportamental* e a *Teoria da Contingência*, são abordagens típicas de *sistema aberto* utilizadas na expectativa de incerteza, uma vez que o sistema empresarial contém mais variáveis do que se poderia compreender de uma só vez, estando algumas delas sujeitas a influências externas e internas que não se consegue prever, compreender ou controlar.

Funcionando como um mediador entre o *nível institucional* e o *nível operacional* — tão diferentes entre si — existe o *nível intermediário*, que também funciona como *sistema aberto*. O *nível intermediário* amortece e limita os impactos e solavancos da incerteza trazida do ambiente pelo *nível institucional*, absorvendo-os e digerindo-os para levar ao *nível operacional* os programas e procedimentos de trabalho rigidamente estabelecidos, que este deverá seguir para executar as tarefas básicas da empresa com eficiência, proporcionando à empresa condições de atender às demandas do ambiente e atingir os seus objetivos. O *nível intermediário* deve ser flexível, elástico, capaz de amortecer e conter os impactos e pressões externas para não prejudicar as operações internas realizadas cotidianamente no *nível operacional*. Como o *nível operacional* tem pouca flexibilidade, cabe ao *nível intermediário* servir de bolsão mediador, compassando os ritmos mais rápidos ou mais lentos das forças ambientais com as possibilidades rotineiras de atuação do *nível operacional*.

Como um todo, a empresa permanece flexível e adaptável para satisfazer as demandas externas do ambiente (graças ao *nível institucional*) e, ao mesmo tempo, eficiente e racional (graças ao *nível operacional*). Em relação ao ambiente, a empresa deve ser eficaz e, em relação à sua tarefa, deve ser eficiente. A *eficácia* será garantida pelo *nível institucional*, enquanto a *eficiência* será garantida pelo *nível operacional*. O *nível intermediário* — que é predominantemente *administrativo* — se incumbe de integrar e articular os *níveis institucional* e *operacional*, amortecendo e absorvendo a incerteza (Figura 2.8) provinda do *nível institucional* e administrando o *nível operacional*.

PAPEL DO ADMINISTRADOR

Daí o caráter multivariado da profissão do *administrador*. Se ele é um *supervisor de primeira linha* situado no *nível operacional* da empresa, precisa estar mais voltado para as rotinas, normas e os procedimentos que regulam a atividade dos seus subordinados que executam tarefas ou lidam com a *tecnologia* ou tecnologias utilizadas pela empresa. Se ele é um *gerente* situado no *nível intermediário*, precisa estar mais voltado para a elaboração de *planos táticos*, para a organização de atividades, para a direção de determinados órgãos ou departamentos e para o controle dos resultados. Porém, se ele é um *diretor* localizado no *nível institucional* da empresa, então precisa estar voltado para as demandas do *ambiente* externo e para a adequação da empresa, como um todo, para as oportunidades que ele deve entrever e as ameaças e contingências que ele precisa pressentir nesse *ambiente*, tendo em vista as forças e limitações de sua empresa.

Dependendo do *nível* em que se situar o *administrador*, ele precisará viver com a rotina e com a certeza do dia-a-dia do *nível operacional*, ou com o *planejamento, organização, direção* e *controle* das atividades de seu departamento ou divisão no *nível intermediário*, ou ainda com o *processo decisorial* no *nível institucional* voltado para a incerteza e para as contingências, oportunidades, ameaças e restrições do *ambiente*

externo que a empresa pretende servir. Quanto mais o *administrador* se preocupar em saber ou aprender a *fazer coisas (habilidade de executar)*, mais ele estará se preparando para atuar no *nível operacional* da empresa. Quanto mais se preocupar em desenvolver *conceitos (habilidade de pensar e diagnosticar)*, mais ele estará se preparando para atuar no *nível institucional* da empresa.

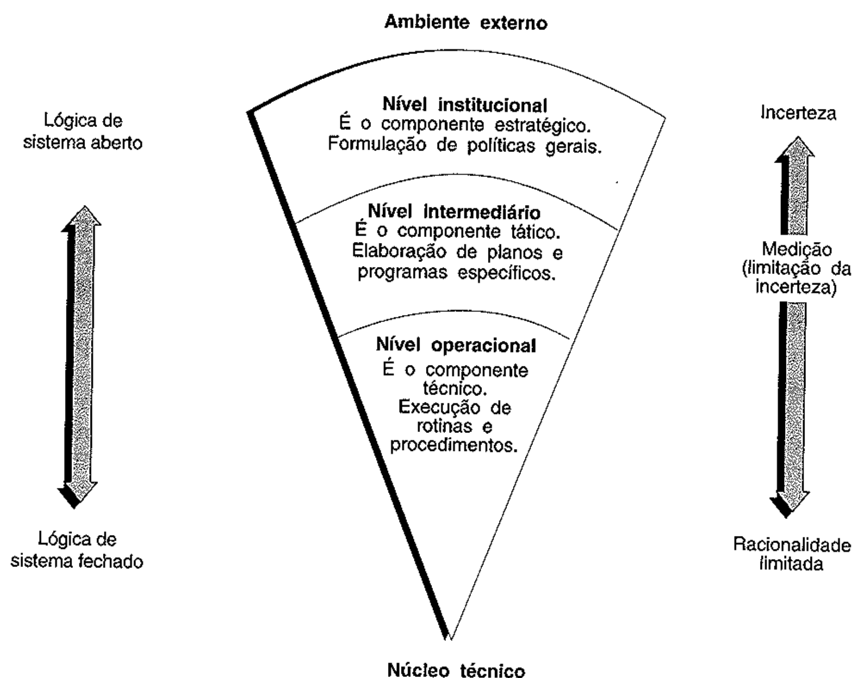


Figura 2.8 Os níveis institucional, intermediário e operacional e seu relacionamento com a incerteza.

Nesse aspecto, o *administrador* precisa ser melhor preparado: os cursos de administração deveriam preocupar-se em formar o *homo sapiens* (que sabe pensar e desenvolver conceitos e estratégias empresariais ou táticas departamentais) e não simplesmente o *homo faber* (que sabe fazer as coisas ou executar receitas previamente elaboradas sem adequá-las às necessidades mutáveis das empresas). Não resta dúvida de que os cursos de *administração* devem ensinar como se prepara um orçamento de despesas ou uma previsão de vendas, como se constrói um organograma ou fluxograma, como se interpreta um balanço, como se elabora um planejamento e controle de produção e coisas assim, pois estes são instrumentos preciosíssimos de *administração*. Mas são instrumentos e não a própria finalidade da *administração*, que está muito acima disso. O mais importante e fundamental é saber como utilizar estes instrumentos e em que circunstâncias aplicá-los adequadamente. O conhecimento do instrumental representa apenas uma pequena parte do trabalho do *administrador* e daquilo que ele deve saber. A outra parte mais importante é o conhecimento da

situação onde aplicá-lo com proveito. Esta é, aproximadamente, a situação do médico: ele precisa conhecer profundamente os instrumentos e técnicas de intervenção e, mais do que isso, deve conhecer como e onde aplicá-los. Para tanto, deve ter profundos conhecimentos de anatomia e fisiologia do paciente. Deve saber fazer diagnósticos e, sobretudo, saber como analisar os problemas e necessidades do paciente. Na medida em que o conhecimento do médico se restringe unicamente ao instrumental a ser utilizado, mais ele tenderá a ignorar os problemas do paciente, concentrando-se na aplicação dos instrumentos que conhece, qualquer que seja a situação, mesmo que esta contra-indique a aplicação do instrumental conhecido.



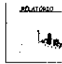
RESUMO

As *empresas* são *organizações sociais* onde ocorre o fenômeno da produção de bens ou serviços. As *empresas* são *organizações sociais* que visam ao *lucro*. Elas funcionam como *sistemas abertos*, importando insumos do ambiente externo e que são convertidos em saídas ou resultados que retornam ao ambiente e que proporcionam a retroação necessária capaz de fornecer a indicação de como a empresa precisa adaptar-se adequadamente ao seu ambiente. As *empresas* perseguem uma multiplicidade de *objetivos* e utilizam *recursos* físicos ou materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos, que são administrados por diferentes *áreas de especialidade* da empresa (respectivamente, administração da produção ou de operações, administração financeira, administração de recursos humanos, administração mercadológica e administração geral). Além disso, a *empresa* pode ser desdobrada em três diferentes níveis de atuação: *nível institucional* (no nível mais alto da empresa, atuando como um *sistema aberto* e caracterizado por uma racionalidade empresarial); *nível operacional* (no nível mais baixo da empresa, atuando como um *sistema fechado* e caracterizado por *racionalidade técnica*), tendo o *nível intermediário* como intermediador ou como um "sanduíche" entre ambos.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Tome duas empresas ao acaso, como exemplo, e procure comparar seus *objetivos* (em termos de sociedade, produção, sistema, produtos e objetivos derivados).
2. Tome duas empresas ao acaso, como exemplo, e procure compará-las, enfocando *recursos* que elas utilizam.
3. Explique a *"racionalidade"* existente quando a empresa funciona na expectativa de *certeza* (*sistema fechado*) e na expectativa de *incerteza* (*sistema aberto*).
4. Tome duas empresas ao acaso, como exemplo, defina e compare seus níveis *institucional*, *intermediário* e *operacional*.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

CONFECÇÕES GUARARAPES[10]

Nas *estratégias de crescimento* é comum as empresas adotarem um caminho paralelo à sua vocação inicial. Assim, os atacadistas acabam transformando-se também em varejistas, ou vice-versa. Essa modalidade de expansão traz uma vantagem, que é o fato de a empresa já possuir *know-how* na área comercial, na manipulação dos estoques e no treinamento da mão-de-obra, aspectos indispensáveis para o bom desempenho da atividade. Outra estratégia é o caminho da integração vertical, pelo qual uma indústria de transformação passa a fabricar componentes que antes comprava de fornecedores externos.

A *Confecções Guararapes* adotou um caminho pouco comum, embora o setor de confecções seja um dos que apresentam menor risco na integração com o comércio. A *Guararapes* — a maior fabricante nacional de camisas e calças masculinas, com produção diária de 70 mil peças — incursionou por um arriscado campo: o da integração indústria-comércio. No comércio, a *Guararapes* tenta conciliar três tipos de operação quase sempre contraditórios: a rede tradicional de atacado e varejo, o *franchise* e as lojas próprias.

A *Guararapes* decidiu ampliar o seu mercado e não relutou em adotar o *franchise* para garantir um retorno rápido e eficiente. Com esta estratégia, em pouco tempo financiou e licenciou quase 300 ex-vendedores e funcionários na abertura das lojas *Super G*, que desde então revendem exclusivamente camisas fabricadas pelas quatro fábricas da *Guararapes*. Através do *franchise*, a *Guararapes* deixou de fazer investimentos em lojas próprias e em pessoal próprio. Porém, a empresa começou a mudar de tática na sua estratégia de ampliação do mercado, resolvendo reinvestir parte dos lucros na montagem de lojas próprias. Assim, comprou duas grandes cadeias de lojas do grupo nordestino *Othon Bezerra de Melo* (a *Riachuelo*) e a *Wollens* gaúcha, acrescentando 105 pontos de venda aos duzentos franqueados que restaram do período inicial e a seus dez mil clientes tradicionais.

Com exceção de indústrias sofisticadas, apenas as pequenas e médias confecções têm se aventurado no comércio próprio de seus produtos. Isto por causa das dificuldades na colocação dos produtos, pois a atividade comercial costuma entrar em choque com os clientes da indústria. O conflito entre vender a clientes varejistas e ao mesmo tempo fazer concorrência com eles por meio de lojas próprias ou de outras lojas de terceiros vendendo com exclusividade é inevitável. Quando uma indústria passa a se dedicar também ao comércio, ela abre uma guerra inevitável com seus clientes tradicionais. Em conseqüência, a indústria fica exposta ao risco de perder seus melhores clientes.

A difícil coexistência entre indústria e comércio começou a ser sentida pela *Guararapes* após a compra das *Lojas Riachuelo*. Vários licenciados (*franchise*) começaram a se desligar do negócio porque não podiam suportar a nova concorrência e a *Guararapes* desinteressou-se em manter tal esquema de distribuição. Tornou-se mais interessante investir em lojas próprias, otimizando as aplicações por meio dos lucros

comerciais e industriais. Na prática, a *Guararapes* está substituindo a velha crença de só confiar nas lojas cujos donos "estivessem atrás do balcão", oportuna na fase de consolidação do *franchise*, pela orientação de que o sucesso de uma atividade "depende de uma administração adequada" e não do interesse de terceiros.

A partir dessa reorientação, as duas atividades empresariais da *Guararapes* — a indústria e o comércio — deverão ter vida própria com diretorias separadas. Além disso, enquanto as lojas licenciadas continuam proibidas de revender produtos fabricados por outras empresas, as lojas próprias deverão praticar uma política comercial mais flexível. Com a mudança de orientação, o grupo espera faturar 30% apenas com o comércio. Na realidade, a estratégia da *Guararapes* não reside simplesmente em revender sua produção: os investimentos na área comercial deverão gerar lucros.

Operando com quase dez marcas, muitas delas de duração efêmera, e ampliando paralelamente o parque industrial com a inauguração de duas fábricas em Natal e Fortaleza, a *Guararapes* espera colher êxitos "imensuráveis" no comércio e na indústria, a despeito do ceticismo dos demais empresários do setor e concorrentes.

CASO 2

ELETRÔNICA GERAL S.A.

A *Eletrônica Geral S.A.* é uma pequena empresa fabricante de uma linha diversificada de produtos eletrônicos. Mais de 90% do seu volume de vendas é feito por meio de contratos com o governo federal em regime de concorrência pública. Com o objetivo de reduzir a dependência da empresa em relação aos contratos governamentais, geralmente cambiantes em função da política que o governo adota em diferentes ocasiões, o *presidente, José Aguinaldo,* mostrou-se inclinado em ingressar em mercados não-governamentais por meio de uma diversificação de produtos. Alguns produtos novos foram indicados pela área de pesquisa e desenvolvimento, enquanto outros produtos cogitados já haviam sido produzidos pela empresa. Um dos produtos em estudo é o rádio FM para automóvel. *Aguinaldo* contratou os serviços de consultoria de *marketing* de uma empresa de assessoria para avaliar o mercado potencial do produto, como suporte para a decisão de acrescentar ou não o auto-rádio FM à linha de produtos da empresa.

A *Eletrônica Geral S.A.* foi fundada por *Aguinaldo.* Os negócios foram crescendo marcantemente enquanto as vendas para o governo federal diminuíram, permanecendo em um volume estacionário e equilibrado.

O auto-rádio FM não representa a primeira tentativa da empresa em ganhar mercados não-governamentais. A *Eletrônica Geral* já havia feito três tentativas, sem sucesso. Uma delas se relacionava com um purificador de água ligado à rede comum de água e que eliminava bactérias e microorganismos. O produto era vendido a preços populares e recebeu aceitação favorável por parte das autoridades sanitárias. A empresa esperava conseguir um grande volume de vendas graças à exportação para países estrangeiros onde a água impura constitui um grave problema.

Outro produto era um conjunto de alta-fidelidade, com rádio e toca-discos, destinado ao público juvenil de classe média. A *Eletrônica Geral* fabricava e montava todas as peças e componentes e depois as instalava em conjuntos de painéis de alumínio escovado. Os conjuntos eram vendidos diretamente e com exclusividade a uma grande loja de departamentos em São Paulo. Porém, problemas com defeitos e com assistência técnica e atrasos no atendimento das entregas levaram o revendedor a cancelar os seus pedidos, deixando a *Eletrônica Geral* com 200 conjuntos em estoque.

O terceiro produto era um dispositivo eletrônico para abertura automática de portas de garagem. Este produto é fabricado em pequena quantidade e vendido diretamente a um único fabricante de portas de garagem de São Paulo.

Rapidamente os consultores verificaram que o fator principal na decisão de lançar ou não o auto-rádio FM — ou, por extensão, qualquer outro produto destinado ao mercado não-governamental — residia no fato de que a *Eletrônica Geral* está totalmente orientada para a tecnologia. O *Departamento de Engenharia e Pesquisas* é que define o que a empresa irá ou poderá produzir. Não há um *Departamento de Marketing* e nem um *gerente de vendas*. *Aguinaldo* encarrega-se pessoalmente de todas as atividades mercadológicas e de todos os contatos comerciais vitais para os interesses da empresa. Há pouco tempo foi contratado um ex-vendedor de automóveis para o cargo de *gerente de vendas*, mas durou poucos meses, pois Aguinaldo achava que ele procurava baixar os preços para aumentar as vendas. *Aguinaldo* é um engenheiro cuidadoso, sério, meticuloso, cortês e educado. Com uma notável experiência técnica, seu insucesso com produtos não-militares abriu seus olhos para a necessidade de introduzir uma orientação voltada para o mercado. *Aguinaldo* mantém uma autoridade extremamente centralizada sobre seus empregados que nada podem realizar de significativo sem sua aprovação. Em virtude da separação geográfica entre o *Departamento de Produção* e o *Departamento de Engenharia*, sua hesitação em delegar ou descentralizar gera problemas. O *diretor presidente* é obrigado a viajar constantemente entre São Paulo e Campinas e a conta de ligações interurbanas é excessivamente alta.

Francisco Esteves, o *diretor técnico*, também formado em engenharia eletrônica, admite que a excessiva orientação de engenharia da empresa prejudica os negócios e deixa a desejar. O *engenheiro-chefe, João Dias*, é o criador e orientador técnico do projeto de construção do auto-rádio FM. Está convencido de que existe um grande mercado para um produto de excelente qualidade de engenharia. Mas reconhece que o produto da *Eletrônica Geral* ainda necessita de muito desenvolvimento técnico para tornar-se vendável.

Ronald Ruiz é o *gerente administrativo* e causou excelente impressão junto aos consultores, pois sua orientação não-tecnológica é muito necessária para equilibrar, ainda que fracamente, a concentração na área tecnológica da empresa. Todavia, a resistência de *Aguinaldo* em delegar autoridade levaram *Ruiz* a solicitar sua demissão da empresa, dando um aviso prévio de 30 dias. Sua principal causa de indisposição e aborrecimento é a negativa da empresa em produzir antecipadamente aos pedidos. A longa experiência da empresa com contratos governamentais originou o hábito de que deveria primeiro conseguir os pedidos dos clientes para depois iniciar a produção. Essa mentalidade não se coaduna, segundo *Ruiz*, com o processo de vender ao consumidor ou ao mercado industrial militar. E agora?

Parte II

O CONTEXTO EM QUE AS EMPRESAS OPERAM

Para melhor se conhecer uma *empresa* há que se conhecer o contexto em que ela está inserida. As *empresas* não existem no vácuo, e seu funcionamento nada tem de absoluto. Ao contrário, as *empresas* vivem dentro de um contexto caracterizado por uma multiplicidade de variáveis e forças diferentes que provocam mudanças e turbulências. Assim, o funcionamento das empresas tem um caráter relativista e circunstancial, dependendo das variáveis e forças que predominam naquele contexto, a que chamaremos *ambiente.* O *ambiente* varia constantemente, oferecendo oportunidades, facilidades e vantagens, que a *empresa* precisa aproveitar, impondo dificuldades, ameaças e coações, que a *empresa* precisa evitar ou neutralizar, e oferecendo contingências, que a empresa não pode prever, mas que deve atender. É do *ambiente* que a *empresa* obtém seus *recursos* materiais, financeiros, humanos e mercadológicos e é no *ambiente* que a *empresa* coloca e distribui o resultado de suas operações, sejam elas produtos ou serviços. É igualmente do *ambiente* que a *empresa* obtém as *tecnologias* adequadas para poder processar, da melhor maneira possível, os recursos de que necessita para atingir seus *objetivos.* Assim, dois desafios principais — dentre muitos dos desafios existentes — são impostos à *empresa*: o *ambiente* (e suas variáveis externas) e a *tecnologia* (e suas variáveis internas). Lidar com o *ambiente* e lidar com a *tecnologia* significam os dois principais desafios da moderna *administração.* Ambos introduzem a *incerteza* dentro da *empresa.* A *incerteza* é a falta de informação ou de conhecimento a respeito de alguma coisa. A *incerteza* traz o *risco.* Para sobreviver em um *ambiente* complexo e incerto e para lidar com *tecnologias* que a empresa não consegue dominar totalmente, ela precisa estabelecer uma *estratégia.* A *estratégia empresarial* são as opções e escolhas de que a *empresa* se serve para atingir os seus *objetivos.* Como os *objetivos* geralmente se situam fora da *empresa,* isto é, no *ambiente* ou em mercados específicos, a *estratégia* deve considerar uma análise ambiental. Em segundo lugar, a *estratégia* deve considerar as forças e limitações internas da *empresa* — sobretudo em relação às suas *tecnologias* — para melhor aproveitar os seus pontos fortes e para fortalecer ou corrigir

os seus pontos fracos. Assim, a *estratégia* é o ponto através do qual a *empresa* pretende ligar suas *tecnologias* com o *ambiente* que a rodeia. A *estratégia* constitui a maneira pela qual a *empresa* pretende atingir *objetivos,* atuando no *ambiente* por meio de *tecnologias* que lhe permitam realizar suas operações e produzir bens ou serviços. Nesta Parte II trataremos do *ambiente,* da *tecnologia* e da *estratégia empresarial.*

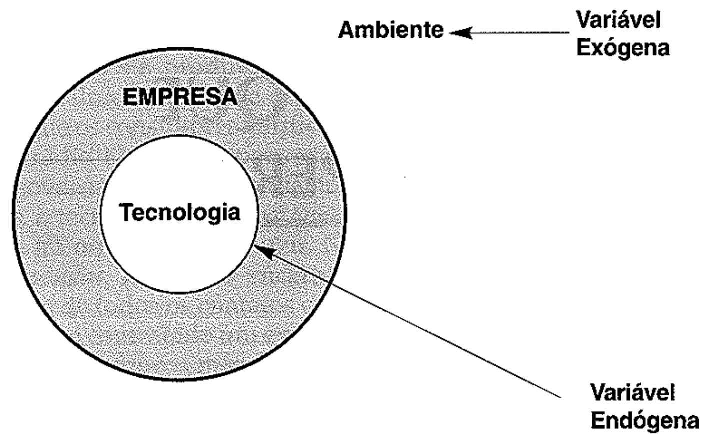


Figura II.1 O contexto em que a empresa opera: externamente, o ambiente; internamente, a tecnologia.

MAKRON
Books

Capítulo 3

O AMBIENTE DAS EMPRESAS



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Analisar o *meio ambiente* onde as empresas vivem, e como elas o percebem e o interpretam.
- Proporcionar uma visão do *ambiente geral* e do *ambiente de tarefa* das empresas, bem como da sua dinâmica e comportamento.
- Verificar como as empresas fazem a *análise ambiental*.
- Discutir o "imperativo ambiental".

Para se conhecer adequadamente uma *empresa*, deve-se compreender também o contexto no qual ela está inserida. O *ambiente* representa todo o universo que envolve externamente uma *empresa*; é tudo aquilo que está situado fora da *empresa*. O *ambiente* é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, outros grupos sociais etc. As *empresas* não vivem no vácuo, isoladas e totalmente auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer. É do *ambiente* que as *empresas* obtêm os recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento, e é no *ambiente* que colocam os resultados de suas operações. Na medida em que o *ambiente* sofre mudanças, todo o quadro habitual das operações das *empresas* é tremendamente influenciado por essas mudanças, pois as condições ambientais externas às empresas contribuem fortemente para o que sucede dentro delas.

As *empresas* constituem organizações inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais a fim de alcançarem objetivos. Se essa *adaptação* é conseguida e os objetivos são alcançados, então a *empresa* será considerada *eficaz* e terá condições de *sobrevivência* e de *crescimento,* na medida em que o resultado proveniente de seus produtos e serviços seja maior do que o volume despendido na obtenção e aplicação dos recursos.

MAPEAMENTO AMBIENTAL

Como o *ambiente* é extremamente vasto e complexo, as empresas não podem absorvê-lo, conhecê-lo e compreendê-lo em sua totalidade e complexidade, o que seria inimaginável. O *ambiente* é um contexto externo que apresenta uma enorme variedade de condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de serem abordadas no seu conjunto e analisadas com objetividade. Assim, as empresas precisam tatear, explorar e discernir o *ambiente,* para reduzir a *incerteza* a seu respeito. Em outros termos, a empresa precisa mapear seu espaço ambiental. O *mapeamento ambiental,* contudo, esbarra em três dificuldades: a *seleção ambiental,* a *percepção ambiental* e os *limites da empresa.*

SELEÇÃO AMBIENTAL

As empresas não são capazes de compreender todas as condições variáveis do *ambiente* de uma só vez, principalmente pelo fato de que algumas das variáveis estão sujeitas a influências que as empresas não podem sequer prever ou controlar. Para lidar com essa complexidade, as empresas selecionam seus *ambientes* e passam a visualizar seu mundo exterior apenas naquelas partes escolhidas e selecionadas desse enorme conjunto. É a chamada *seleção ambiental:* apenas uma pequena porção de todas as inúmeras variáveis ambientais possíveis participa realmente do conhecimento e da experiência da empresa.

PERCEPÇÃO AMBIENTAL

Por outro lado, as empresas percebem subjetivamente seus *ambientes* de acordo com suas expectativas, suas experiências, seus problemas, suas convicções e suas motivações. A maneira pela qual uma empresa percebe e interpreta o seu *ambiente* pode ser completamente diferente da percepção e interpretação que outra empresa tenha a respeito do mesmo *ambiente.* Em outros termos, um mesmo *ambiente* pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais empresas. É a chamada *percepção ambiental,* que é uma construção, um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, das necessidades e das intenções da empresa, em uma certa situação. Geralmente as informações utilizadas na construção percentual são selecionadas; algumas são eliminadas e não são sequer percebidas; outras são imaginadas ou inventadas para preencher as lacunas existentes. Em outros termos, a *percepção ambiental* depende muito daquilo que cada empresa considera relevante no seu *ambiente.*

Obviamente, quando falamos em *seleção* e *percepção ambiental* das empresas, estamos querendo dizer que não são as empresas em si que selecionam e percebem seus ambientes, mas as pessoas que, dentro das empresas, têm a função de interligar as atividades empresariais com o contexto ambiental. Essas pessoas não atuam à vontade e com total liberdade de comportamento, mas precisam ajustar-se e balizar-se dentro dos padrões e critérios adotados pela empresa, que variam enormemente de uma para outra.

CONSONÂNCIA E DISSONÂNCIA

Existe uma forte necessidade de *consonância* e de *coerência* na vida das empresas. Existe *consonância* quando as presunções da empresa a respeito de seu *ambiente* são confirmadas na prática e no cotidiano. Essa confirmação serve para reforçar ainda mais as suas presunções. Com isto, a empresa mantém a *coerência* em seu comportamento, ou seja, o seu comportamento está de acordo com suas presunções. Para manter a *consonância* com o *ambiente* e a *coerência* com seu comportamento, as empresas adotam, como informação de referência, o resultado da elaboração lógica de outras informações anteriores tomadas como reais e verdadeiras. Cada informação recebida é comparada com essas deduções anteriores. Se a comparação revela algum forte desvio ou incoerência, a empresa tende a restabelecer o equilíbrio desfeito, seja modificando as suas crenças anteriores ou desacreditando na nova informação recebida. Esse mecanismo foi descrito em nível individual por *Festinger*, como redução da *"dissonância cognitiva"*[1], para definir o ajuste contínuo das idéias e dos pensamentos do indivíduo em relação àquilo que ocorre no seu meio *ambiente*. O processo de *redução da dissonância* nada mais é do que a tentativa de restabelecer a *consonância*.

O que complica um pouco mais as coisas é o fato de que as empresas são partes constituintes do ambiente de outras empresas e unidades da sociedade. Como o *ambiente* é formado por pessoas, grupos, organizações, empresas e pela sociedade em geral, cada empresa faz parte do *ambiente* de outras entidades e, como tal, detém alguma influência ou poder sobre as demais entidades, ao mesmo tempo em que delas recebe considerável influência. Não se pode esquecer que, embora influenciadas pelas circunstâncias ambientais, as empresas normalmente desempenham um papel influencial ativo em seus próprios ambientes e elas têm bastante consciência desse papel.

LIMITES OU FRONTEIRAS

São as linhas imaginárias que definem o que é a empresa e o que é o *ambiente*. Servem para delimitar ou separar a empresa do contexto ambiental que a envolve. Os *limites* ou *fronteiras* entre uma empresa e seu *ambiente* podem ser definidos em termos de valores e atitudes de seus empregados (quando se identificam com as regras e os regulamentos internos da empresa), em *termos legais* (o que é propriedade da empresa e o que não é) ou, ainda, em *termos fiscais* (o que é definido como "território" da

empresa e o que não é), como também podem ser definidos por meio de uma infinidade de outras abordagens diferentes.

Uma dificuldade inerente no estudo das relações entre as empresas e seu *ambiente* reside no fato de que a empresa deve ser diferenciada do seu ambiente, ou seja, deve existir alguma separação entre a empresa e seu ambiente. De fato, ambos não são perfeitamente separáveis e o *limite* ou *fronteira* da empresa passa a ser uma invenção arbitrária. É o caso de uma empresa com diversas filiais e depósitos situados em diversas cidades diferentes: como delimitar as fronteiras dessa empresa? De fato, os limites que separam a empresa do seu *ambiente* são muitas vezes ambíguos e pouco definidos.

AMBIENTE GERAL

O *ambiente* é extremamente multivariado e complexo: as empresas vivem em um mundo humano, social, político e econômico em constante mudança. Para melhor compreender o que constitui o *ambiente* de uma empresa, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o *ambiente geral* (ou *macroambiente*) comum a todas as empresas e o *ambiente de tarefa*, que é o *ambiente* específico de cada empresa.

O *ambiente geral* é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas. Não é uma entidade concreta com a qual a empresa possa interagir diretamente, mas um conjunto difuso de condições genéricas e externas às empresas e que contribui de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro de cada empresa, para as estratégias adotadas e para as conseqüências das ações empresariais.

Variáveis do Ambiente Geral

O *ambiente geral* é constituído das seguintes variáveis:

a) *Variáveis tecnológicas:* a tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos em face da profunda influência e do forte impacto que exerce sobre as empresas, sobre sua administração e principalmente sobre suas operações. A *tecnologia* envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas: inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento etc. Sua influência principal reside nos meios pelos quais as coisas são desenhadas, produzidas, distribuídas e aplicadas. Basicamente, a *tecnologia* é o conhecimento de como fazer as coisas para alcançar objetivos humanos. Ela é um componente do meio ambiente, na medida em que as empresas precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seus sistemas. Além de ser uma variável ambiental e, portanto, externa às empresas, a *tecnologia* é também parte do sistema interno das empresas, na medida em que é pesquisada, desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para a obtenção de objetivos empresariais. Desta forma, a *tecnologia* é, ao mesmo tempo, uma variável ambiental que influencia o comportamento das empresas e uma variável interna por meio da qual a empresa influencia o seu meio ambiente e as demais empresas nele inseridas.

b) *Variáveis políticas*: decorrentes das políticas e dos critérios de decisão adotados pelo governo federal, estadual e municipal, bem como pelos governos estrangeiros, quando as decisões destes exercem influência relevante sobre as atividades da empresa. As *variáveis políticas* incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, uma vez que estes fatores repercutirão consideravelmente no comportamento das empresas. As tendências ideológicas dos governos podem definir os rumos da política econômica do país, da política fiscal e tributária, da política quanto ao emprego, saúde pública, educação, habitação, saneamento básico etc., que poderão facilitar ou dificultar as operações e as atividades da empresa.

c) *Variáveis econômicas*: decorrentes do contexto econômico geral. Em nível nacional, as *variáveis econômicas* podem ser *permanentes* ou *temporárias*.
As *variáveis econômicas permanentes* são:

- nível geral de atividade econômica do país (desenvolvimento, estagnação ou recessão);
- nível do desenvolvimento econômico da região ou localidade onde está situada a empresa;
- grau de industrialização do país ou da região;
- distribuição da riqueza e renda *per capita*.

Dentre as principais *variáveis econômicas temporárias* estão:

- nível de atividade econômica local;
- tendências inflacionárias ou deflacionárias;
- balança de pagamento do país e disponibilidade de divisas estrangeiras;
- política fiscal em determinados setores da atividade econômica.

O efeito das *variáveis econômicas* sobre as empresas é enorme, determinando o volume de operações, o nível de preços e de lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral etc.

d) *Variáveis legais:* referem-se ao contexto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral. Obviamente, as *variáveis legais* dependem tanto do contexto político quanto do contexto econômico e ainda do contexto social, mas, qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente — seja ela tributária, trabalhista, civil, comercial etc. — tem enorme poder de influência sobre o comportamento das empresas. Quase sempre a influência do aparato jurídico é restritiva e impositiva, no sentido de determinar muito mais o que não pode ser feito do que aquilo que as empresas podem fazer.

e) *Variáveis sociais:* como a empresa é, ao mesmo tempo, uma organização social e uma unidade econômica, ela está sujeita a pressões sociais e a influências do meio social e cultural onde está situada. As *principais variáveis* sociais que repercutem nas atividades das empresas são:

- tradições culturais do país em geral, e da comunidade onde a empresa está localizada, em particular;
- estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços;
- importância dada à família e à coletividade local e nacional;
- atitude das pessoas frente ao trabalho e aos ideais quanto à profissão;
- atitude quanto ao dinheiro e à poupança;
- homogeneidade ou heterogeneidade das estruturas raciais e lingüísticas do país.

Quando as atitudes sociais mudam, a opinião pública sofre alterações e sua influência sobre as atividades empresariais é evidente, seja facilitando ou dificultando a aceitação de determinado produto ou serviço, seja criando uma *imagem* favorável ou desfavorável às atividades da empresa etc. A própria imagem da empresa é um fator puramente social.

As mudanças sociais que ocorrem no ambiente trazem um forte impacto sobre as empresas. Este impacto é facilmente observável naquelas empresas que se dedicam à moda e aos costumes do consumidor — como as empresas de roupas e confecções, tecelagem, calçados, produtos de uso pessoal e de higiene etc.

f) *Variáveis demográficas:* referem-se às características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade etc. Dentre os fatores demográficos, a mudança populacional é um dos aspectos mais significativos, pois não é apenas o tamanho das populações que significa a dimensão do mercado consumidor dos produtos ou serviços da empresa. O crescimento populacional e as mudanças na estrutura das populações devem ser considerados pelas empresas em seus planos e em suas estratégias. Uma empresa pode analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro em função dessas variáveis demográficas. Porém, as *variáveis demográficas,* também proporcionam uma profunda influência interna dentro das empresas, graças às características das pessoas que nela passam a trabalhar. Assim, as *variáveis demográficas,* além do seu caráter ambiental, penetram nas empresas através das pessoas que delas participam e passam a atuar como variáveis internas.

Muito embora as empresas submetam as pessoas a regras e regulamentos no sentido de integrá-las e amoldá-las aos critérios de desempenho que desejam manter, influenciando as personalidades envolvidas, também as pessoas influenciam profundamente as empresas ao trazerem para dentro destas as suas contribuições pessoais em termos de comportamento, habilidades, pensamentos, conhecimentos, destrezas e, sobretudo, hábitos, costumes, experiências individuais, atitudes, maneiras pessoais de sentir, pensar e agir.

Virtualmente, os *fatores demográficos* provocam profunda influência sobre todas as demais condições ambientais. É óbvia a influência do homem sobre o mundo que o cerca.

g) *Variáveis ecológicas:* referem-se ao quadro físico e natural que rodeia externamente a empresa. Sob um ponto de vista mais restrito, as variáveis ecológicas incluem as condições físicas e geográficas (como o tipo de terreno, condições

do clima em geral, vegetação etc.) e a sua utilização pelo homem. Todas as empresas funcionam dentro de *ecossistemas* naturais e físicos que podem ser mais ou menos modificados pelo homem: é a *ecologia natural.** Há alguns anos, a *ecologia* nem sequer era considerada como fator ambiental de importância, provavelmente devido à nossa industrialização ainda incipiente. Dois aspectos importantes vieram recentemente mudar essa situação. O primeiro foi a compreensão da importância do equilíbrio ecológico da natureza e o efeito das atividades humanas nesse equilíbrio, pois a ciência e o crescimento populacional mudaram totalmente os fatores ecológicos, trazendo benefícios de um lado, mas degradando a natureza com a poluição. O segundo aspecto é uma mudança na mentalidade e nas atitudes sociais de preocupação pública quanto aos prejuízos naturais que a industrialização descuidada pode provocar.

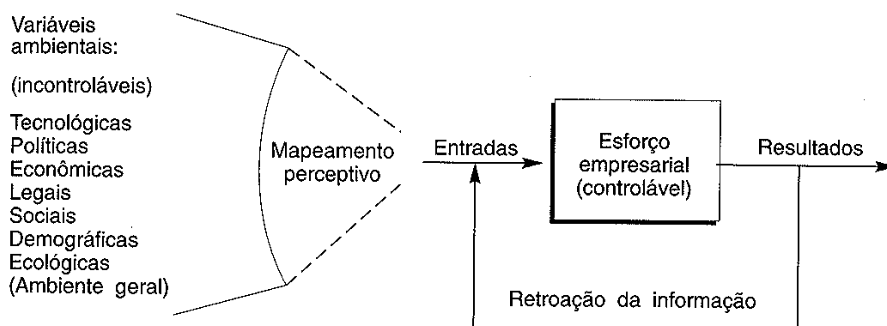


Figura 3.1 A empresa como um sistema adaptativo.

* A *Ecologia* é a ciência que estuda as relações entre os seres vivos e seus ambientes. Geralmente, a *ecologia* se preocupa com as relações ambientais das populações e comunidades de seres vivos. Por esta razão, os ecologistas estudam os meios pelos quais todos os aspectos do ambiente interagem uns com os outros. Todos os aspectos do ambiente são interdependentes e afetam os organismos vivos e são por eles afetados. Os organismos vivos fazem parte de um *ecossistema* (sistema ecológico) e dependem dele para viver. Todos os *ecossistemas* têm certas partes componentes ou funções e todos necessitam de alguma fonte ou de várias fontes de energia. Todos os organismos são capazes de converter essa energia em outra forma de energia com que se alimentam. Todos os componentes vivos de um *ecossistema* formam uma comunidade biótica e cada espécie se adapta a um papel particular no *ecossistema* e forma ali o seu *nicho ecológico.* Cada espécie, para a sua sobrevivência, depende da presença de uma combinação viável de espécies, cada qual desempenhando uma tarefa especializada dentro do sistema total. Todos os *ecossistemas* da Terra em conjunto formam a *biosfera*. A *biosfera* é a porção do planeta dentro da qual existe vida. O homem faz parte da *biosfera* e depende dela para a sua existência. Ele pode modificar e muitas vezes destruir algum *ecossistema,* quando as modificações na *biosfera* não trazem risco para a sua existência, mas provocam problemas para os demais seres vivos. Todavia, o *ambiente* pode trazer alguns fatores limitativos que interagem entre si no sentido de reforçar ou diminuir os seus efeitos mútuos.

AMBIENTE DE TAREFA

É o *meio ambiente específico* da empresa que corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído pelas outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com os quais uma determinada empresa mantém interface* e entra em interação direta para poder operar. É o contexto ambiental mais próximo da empresa e que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados. O *ambiente de tarefa* é constituído pelas partes do ambiente que são relevantes para a empresa poder estabelecer e alcançar seus objetivos.

SETORES DO AMBIENTE DE TAREFA

O *ambiente de tarefa* é constituído de quatro setores principais:

a) os *consumidores* ou *usuários* dos produtos ou serviços da empresa (clientes da empresa). Geralmente, este setor é chamado *mercado de clientes* ou de *consumidores*** e se encarrega de absorver as saídas ou resultados da atividade empresarial;

b) os *fornecedores de recursos* para a empresa, isto é, os fornecedores de capital e dinheiro (que é o mercado de capitais tratado pela área financeira), de materiais (que é o mercado de fornecedores tratado pela área de suprimentos e compras), de mão-de-obra (que é o mercado de recursos humanos tratado pela área de pessoal), de equipamento, de serviços (composto de empresas prestadoras de serviços, como propaganda, processamento de dados etc.) e de espaço de trabalho. Este setor é o mercado de suprimento de entradas e insumos necessários às operações da empresa;

---

* *Interface* é uma palavra utilizada para descrever a área de contato entre uma empresa e seu *ambiente*. É no ponto da interface que as entradas e as saídas passam através dos limites ou fronteiras entre uma empresa e o seu *ambiente*.

** O *mercado* pode ser definido como o conjunto de todas as pessoas ou organizações que compram ou podem ser induzidas a comprar um determinado produto ou serviço. Há uma variedade de maneiras de se visualizar o *mercado*. Para uma indústria automobilística, o *mercado* é composto de todos os compradores reais ou potenciais que podem ser abrangidos pela sua rede nacional (ou internacional) de distribuidores e concessionárias e sobre os quais ela precisa tomar decisões quanto a propaganda, distribuição, volume de carros a ofertar, preços e condições de venda etc. Para uma empresa produtora de pães, o *mercado* seria uma unidade geográfica (uma cidade ou um bairro), onde distribui o resultado diário de sua produção a um determinado preço. Para uma empresa corretora de ações, o *mercado* é o lugar específico onde as ações são transacionadas diariamente. As *fronteiras*, nos três exemplos acima, definem a *amplitude do mercado*.

Os *mercados* também podem ser classificados de acordo com as leis da oferta e da procura em dois tipos: *mercado de comprador* e *mercado de vendedor*. O *mercado de vendedor* se caracteriza pelo fato de que o produtor estabelece o preço com uma ampla liberdade, impondo ao mercado as condições de venda de seus produtos ou serviços: é o que acontece quando a procura é maior do que a oferta e se torna mais evidente quanto menor for a *concorrência*. Para o *mercado* como um todo, ele é *mercado de vendedor* quando a demanda supera a oferta, enquanto, para uma determinada empresa em particular, ele é *mercado de vendedor* quando a concorrência é pequena. Para esta empresa, o ideal seria a situação de grande procura e demanda de seus produtos, tendo monopólio. O *mercado de comprador* se caracteriza quando a oferta é relativamente grande, havendo muitas opções de escolha por produtos substitutos: o comprador exerce uma influência reguladora no mercado, impondo aos produtores as suas condições. Os produtores, para poderem sobreviver, precisam ajustar-se às exigências do mercado.

c) os *concorrentes*, tanto para mercados (clientes ou usuários) como para recursos (materiais, humanos, financeiros etc.). Este setor é constituído do mercado concorrente, ou seja, de empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos ou serviços. Os *concorrentes* podem disputar tanto as entradas (os mesmos fornecedores de recursos) como as saídas (os mesmos clientes) de uma empresa;

d) os *grupos regulamentadores*, incluindo o governo, sindicatos, associações entre empresas, associações de classe etc. Este setor é constituído das instituições que, de alguma maneira, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da empresa, seja especificando maneiras pelas quais ela deverá se conduzir, cerceando algumas de suas decisões, fiscalizando ou controlando suas atividades etc.

DOMÍNIO

É no *ambiente de tarefa* que a empresa localiza seu "nicho ecológico" e desenvolve suas atividades. Em outros termos, é no *ambiente de tarefa* que a empresa estabelece o seu domínio. O *domínio* de uma empresa identifica os pontos em que ela depende de entradas do *ambiente* e os pontos de saída para o *ambiente*, podendo ambos serem direta ou indiretamente ligados entre si. O *domínio* significa a área de *poder* e de *dependência* de uma empresa em relação ao seu *ambiente de tarefa*. Existe *poder* quando as decisões da empresa influenciam as decisões a serem tomadas pelos demais componentes do seu *ambiente de tarefa* (isto é, clientes, fornecedores, concorrentes etc.). Existe *dependência* quando as decisões da empresa é que são influenciadas pelas decisões tomadas pelos demais componentes do seu *ambiente de tarefa*. Existe um intrincado jogo de *poder* e *dependência* entre as empresas. A *estratégia empresarial* busca maximizar o *poder* e minimizar a *dependência* em relação ao seu *ambiente de tarefa*.

Quando a empresa tem apenas um único produto ou serviço, o seu *ambiente de tarefa* torna-se simples e homogêneo. Mas quando ela tem uma variedade de produtos ou serviços diferenciados, o seu *ambiente de tarefa* torna-se complexo e heterogêneo (diversidade de clientes, de fornecedores, de concorrentes etc.). Assim, o *ambiente de tarefa* constitui o cenário de operações da empresa. O *ambiente de tarefa* lhe proporciona os clientes, os fornecedores de todos os recursos necessários, mas também lhe impõe os concorrentes para aqueles clientes e fornecedores e os grupos interessados em controlar parte desse *ambiente de tarefa*. Se a empresa muda seu produto ou serviço — seja modificando-o, ampliando-o, restringindo-o ou cancelando-o —, ela muda também o seu *ambiente de tarefa*, se essa mudança trouxer diferentes clientes, fornecedores, concorrentes etc. Porém, qualquer que seja o tipo de atividade, não existem duas empresas idênticas quanto ao *ambiente de tarefa*, pois elas terão diferentes clientes, diferentes fornecedores, diferentes concorrentes e diferentes grupos regulamentadores.

Em resumo, as *empresas* estão contidas em um *ambiente geral* extremamente amplo e complexo, do qual recebem enorme influência, mas sobre o qual podem provocar alguma influência relevante. Na realidade, as *empresas* trabalham apenas com uma parte bastante limitada desse *ambiente geral*, que é o *ambiente de tarefa*, situado dentro do horizonte mais imediato da empresa. Dentro do *ambiente geral*, a empresa escolhe

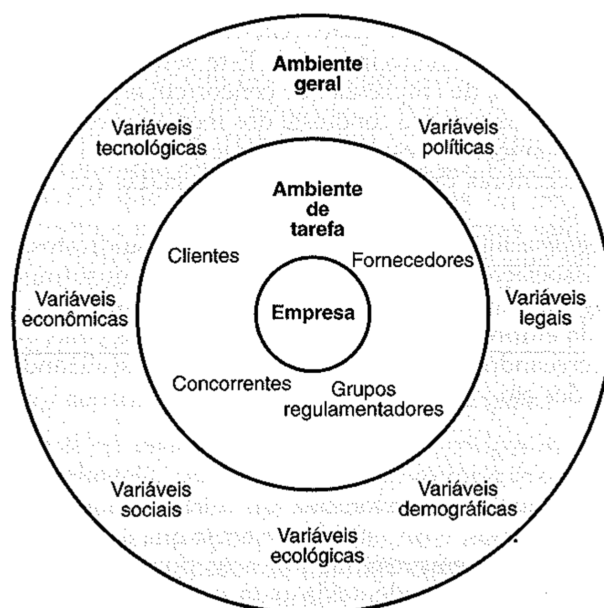


Figura 3.2 A empresa e seu ambiente geral e ambiente de tarefa.

o seu *domínio*, para exercer um certo tipo de atividade, a qual ela se sente apta a exercer. Ao escolher o seu *domínio*, a empresa define seu *ambiente de tarefa*, dentro do qual ela vai operar para executar o tipo de atividade escolhido. Embora cada empresa tenha o seu específico *ambiente de tarefa*, pode acontecer que alguns segmentos dele também pertençam ao *ambiente de tarefa* de outras empresas. Um mesmo fornecedor ou cliente podem ter transações com diversas empresas, fazendo parte do *ambiente de tarefa* delas.

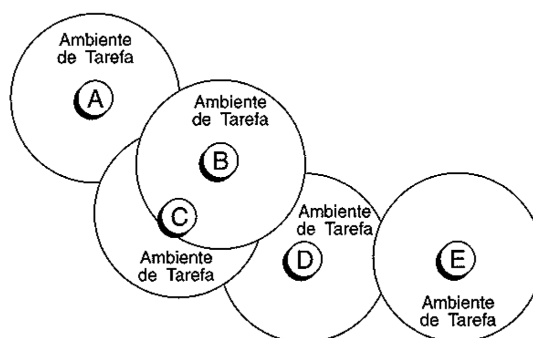


Figura 3.3 As empresas A, B, C, D, e E e seus respectivos ambientes de tarefa.

DINÂMICA AMBIENTAL

Verificamos que a empresa está sujeita a influências e condições exteriores provindas do ambiente, independentemente das influências e condições interiores provocadas pela sua tarefa e ramo de atividade e pela tecnologia que utiliza para realizar sua tarefa. Porém, o que vimos até agora a respeito do *ambiente* é que ele pode ser desdobrado — pelo menos teoricamente — em estratos, indo desde um *ambiente geral* até um *ambiente de tarefa*, onde a empresa exerce o seu domínio e realiza as suas atividades. Contudo, apenas estes conceitos são insuficientes para retratar a enorme complexidade ambiental. Sobretudo a *dinâmica ambiental*, isto é, como o ambiente se comporta. O *ambiente* não é uma massa homogênea e estável, uniforme e bem disciplinada, mas um *campo dinâmico* onde atua uma multidão de diferentes forças, de diferentes naturezas e dimensões, em direções e sentidos diferentes, mudando a cada momento, pois cada uma dessas forças interfere, influencia e interage com as demais. Algumas forças provocam influências positivas sobre a empresa, facilitando suas operações, enquanto outras impõem influências negativas e restritivas, dificultando as suas atividades. Assim, o *ambiente* apresenta continuamente uma série de *restrições, coações, contingências, problemas, ameaças* e *oportunidades* às *empresas.**

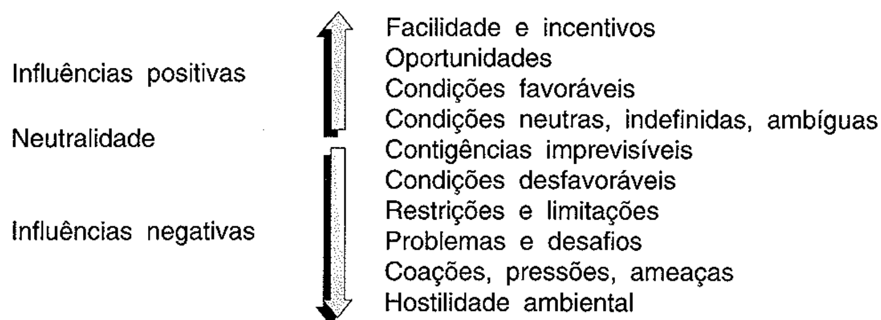


Figura 3.4 A influência das forças ambientais.

Adaptado de: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. "Um método para analisar o ambiente da empresa". *Negócios em Exame, Abril*, 1978. p. 69.

* Uma *restrição* é uma limitação causada pelo ambiente que reduz o grau de liberdade da empresa. É o caso do salário mínimo, do tabelamento de preços pelo governo ou do racionamento de certos recursos escassos. Uma *coação* é uma imposição coercitiva do ambiente, à qual a empresa não se pode furtar. É o caso de pedidos de falências, quando algumas empresas se mostram extremamente impontuais em seus pagamentos. Uma *contingência* é um evento futuro provável (mas não certo) que pode afetar seriamente o trabalho de uma empresa, como greve, guerra, mudanças de preços ou da política governamental.
Um *problema* é um evento corrente que afeta desfavoravelmente o desempenho empresarial, como a quebra de um equipamento, por exemplo.
Uma *oportunidade* é uma situação potencialmente favorável que deve, quando reconhecida e localizada, ser explorada pela empresa.

HOMOGENEIDADE *VERSUS* HETEROGENEIDADE

Como o *ambiente de tarefa* é muito complexo, alguns autores procuram caracterizá-lo por meio de um aspecto apenas. Um aspecto importante é o grau de diversidade dos componentes do *ambiente de tarefa,* que pode variar dentro de dois extremos de um *continuum: homogeneidade* e *heterogeneidade.* O *ambiente de tarefa* apresenta homogeneidade quando os clientes, fornecedores, concorrentes e agentes reguladores apresentam as mesmas características, ou seja, os clientes são homogêneos entre si, os fornecedores são homogêneos entre si, os concorrentes são homogêneos entre si, como o são os agentes reguladores. O *ambiente de tarefa homogêneo* é simples e pouco diferenciado. O *ambiente de tarefa* apresenta *heterogeneidade* quando os clientes são altamente diferenciados entre si, o mesmo ocorrendo com os fornecedores, os concorrentes e os grupos regulamentadores. Quanto maior a *heterogeneidade do ambiente de tarefa,* tanto maior a sua complexidade e diferenciação.

ESTABILIDADE *VERSUS* INSTABILIDADE

Outro aspecto importante é o grau de estabilidade dos componentes do *ambiente de tarefa,* que pode variar dentro de dois extremos de um *continuum: estabilidade* e *mutabilidade.* O *ambiente de tarefa* apresenta *estabilidade* quando não há mudanças relevantes no comportamento dos clientes, nem dos fornecedores, nem dos concorrentes ou agentes reguladores. O *ambiente de tarefa estável* é conservador, previsível e rotineiro. Já o *ambiente de tarefa mutável* — também chamado *dinâmico* — apresenta instabilidade no comportamento dos clientes, dos fornecedores, dos concorrentes e dos grupos reguladores. O *ambiente de tarefa mutável* é instável, dinâmico, imprevisível e turbulento, provocando incerteza nas empresas que lidam com ele.

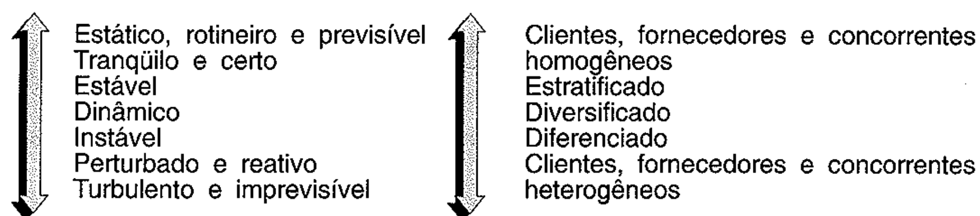


Figura 3.5 Variações do *continuum:* estabilidade-instabilidade e homogeneidade-heterogeneidade.

TIPOLOGIAS DE AMBIENTES

A conjunção desses dois aspectos do *ambiente de tarefa* — *homogeneidade* x *heterogeneidade* e *estabilidade* x *mutabilidade* — fornece um quadro de dupla entrada que permite uma melhor compreensão do fenômeno:

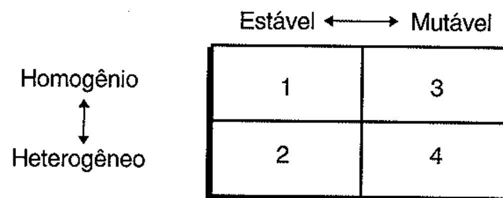


Figura 3.6 Tipologia de *ambientes de tarefa* segundo Thompson.

Esses aspectos do *ambiente de tarefa* influenciam fortemente as empresas, condicionando suas características, a saber:

1. O *ambiente de tarefa estável* e *estático* permite reações padronizadas (estandartizadas) e rotineiras (repetitivas) da empresa, já que o seu comportamento é conservador e previsível. Assim, a empresa pode utilizar o *modelo burocrático* de organização (também chamado *mecanístico*), estabelecendo regras e regulamentos de rotinas para as atividades dos seus departamentos. É o caso das empresas que têm sempre os mesmos clientes, fornecedores, concorrentes e agências regulamentadoras e que quase nunca mudam seus hábitos ou reações. Por outro lado, o *ambiente de tarefa mutável* e *instável* impõe reações diferentes, novas e criativas da empresa, já que o seu comportamento é dinâmico, mutável, imprevisível e turbulento. Assim, a empresa precisa utilizar o *modelo adhocrático** (também chamado *orgânico*) de organização, capaz de proporcionar reações adequadas às coações ambientais que a empresa precisa enfrentar e às contingências que ela não consegue prever. Quando o *ambiente de tarefa* se torna dinâmico e instável, em vez de estável, surgem novas e constantes complicações, restrições, coações, contingências, problemas e oportunidades, e os regulamentos padronizados de rotina que a empresa utiliza para enfrentar os eventos ambientais que surgem intempestivamente tornam-se obsoletos e inadequados. É o caso das empresas que mudam constantemente de clientes, fornecedores e concorrentes ou quando os clientes, fornecedores e concorrentes mudam rapidamente seus hábitos e reações.
2. O *ambiente de tarefa homogêneo* permite à empresa pequena diferenciação de atividades e, portanto, uma estrutura organizacional simples com poucos departamentos para lidar com os eventos ambientais homogêneos (ou uniformes) e, ao mesmo tempo, centralizada. É o caso das empresas que têm clientes, fornecedores e concorrentes pouco diferentes entre si e que podem ser tratados com certa uniformidade de critérios por parte da empresa.

* *Adhocracia* é o oposto de *burocracia* (*sistema mecanístico*) e corresponde ao sistema orgânico de organização, extremamente flexível e adaptável às mudanças. Do latim, *ad* e *hoc*.

Por outro lado, o *ambiente de tarefa heterogêneo* impõe à empresa a necessidade de unidades ou órgãos diferenciados, para corresponderem com os respectivos segmentos diferenciados do *ambiente de tarefa*, cada um deles funcionando em uma base descentralizada para poder planejar e controlar as reações em seu específico segmento do *ambiente de tarefa*. Assim, o *ambiente de tarefa heterogêneo* impõe variedade à empresa e esta se diferencia em uma porção de departamentos, cada qual responsável por um aspecto dessa variedade ambiental. É o caso das empresas que trabalham com diferentes mercados de clientes e diferentes mercados de fornecedores também heterogêneos e diferentes entre si.

A empresa somente consegue sobreviver e crescer na medida em que se adapta às circunstâncias ambientais e, mais que isso, aproveita as oportunidades e amortece as coações e contingências que lhes são impostas pelo ambiente de tarefa.

Quadro 3.1 A adaptação empresarial ao ambiente de tarefa.

Tipos de Ambiente	Ambiente Estável	Ambiente Mutável
Ambiente Homogêneo	Estrutura organizacional simples em face da simplicidade do ambiente.	Estrutura organizacional simples em face da simplicidade do ambiente.
	Reações padronizadas ao ambiente por meio de regras e regulamentos de rotina.	Reações não padronizadas mas voltadas ao planejamento contingencial e à absorção da incerteza.
	Os departamentos são aplicadores de regras e regulamentos.	Tomada de decisão departamental descentralizada.
Ambiente Heterogêneo	Estrutura organizacional complexa com várias divisões funcionais, cada uma correspondendo a um segmento do ambiente.	Estrutura organizacional complexa e diferenciada para lidar com multivariados segmentos ambientais.
	Divisões de base geográfica ou semelhante por causa da heterogeneidade ambiental.	Descentralização para lidar com a absorção da incerteza e planejamento contingencial descentralizado.

O quadro de dupla entrada a seguir dá uma idéia simplificada do fenômeno:

Quadro 3.2 A influência do ambiente de tarefa na estrutura e no comportamento das empresas.

		Ambiente Estável			Ambiente Mutável
		Reações empresariais padronizadas e uniformes no tempo.	1	3	Reações empresariais diferenciadas e variadas no tempo.
Ambiente Homogêneo	Estrutura organizacional simples, centralizada no espaço.	Coações uniformes do ambiente.	2	4	Contingências uniformes do ambiente.
Ambiente Heterogêneo	Estrutura organizacional complexa, descentralizada e diferenciada no espaço.	Coações diferenciadas do ambiente.			Contingências diferenciadas do ambiente.

Seja reagindo ao *ambiente,* seja tentando influenciá-lo, a empresa passa a apresentar estruturas e estratégias distintas e bem delineadas, as quais constituem, na realidade, respostas organizacionais às coações e contingências ambientais.

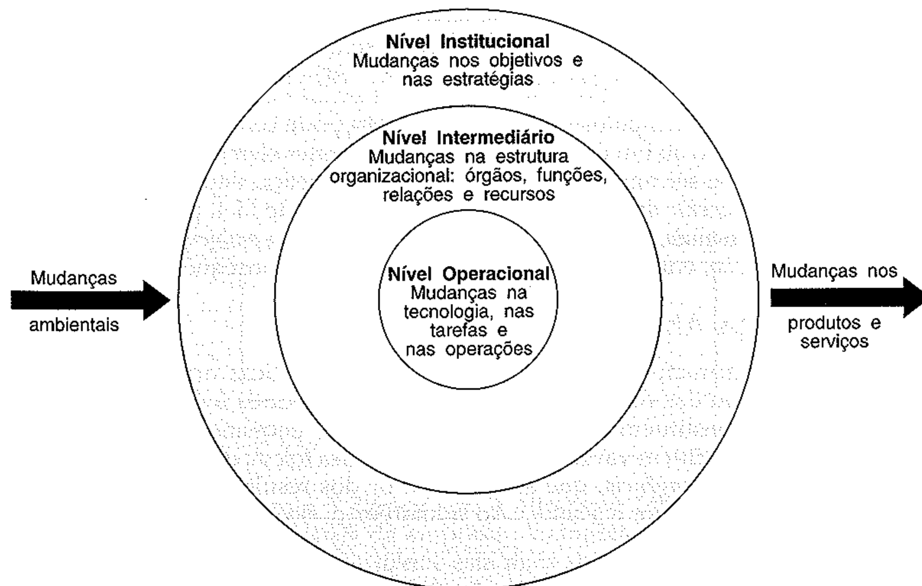


Figura 3.7 O impacto das mudanças ambientais sobre os três níveis da empresa.

ANÁLISE AMBIENTAL

Ao lidar com o *ambiente,* a empresa passa a lidar com a incerteza e com a imprevisibilidade. Toda empresa é uma parte integrante do seu *ambiente.* Enquanto os níveis mais baixos da empresa (*nível operacional*) estão relacionados com os aspectos internos da organização, a tarefa nos níveis mais elevados (*nível institucional*) é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa. Assim, o conhecimento objetivo acerca do ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de obter a adequada compatibilização entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus objetivos, estratégias, estrutura, recursos, planos, procedimentos, operações, entradas, saídas etc.

Análise ambiental é o estudo das diversas forças do ambiente, as relações entre elas no tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a organização. Não se trata de uma atividade totalmente nova, pois vários aspectos do ambiente são estudados continuamente por diferentes funções na empresa — áreas de mercado consumidor e concorrência pelo órgão de *marketing;* mercado de capitais pela área financeira; novas tecnologias pela área de pesquisa e desenvolvimento etc.

RECONHECIMENTO DO AMBIENTE DE TAREFA

O reconhecimento do *ambiente de tarefa* corresponde ao primeiro passo de uma *análise ambiental,* ou seja:

1. Quais os *clientes* (reais e potenciais) da empresa?
2. Quais os *fornecedores* (reais e potenciais) de seus recursos?
3. Quais os *concorrentes* para suas entradas e saídas?
4. Quais as *agências regulamentadoras* (reais ou potenciais)?

Cada um desses elementos do *ambiente de tarefa* pode ser uma organização, um grupo, uma instituição ou um indivíduo. Se cada um desses elementos relevantes para a empresa é ou pode ser uma oportunidade ou uma ameaça, depende do papel que desempenha no *ambiente de tarefa.* Porém, se é relativamente fácil para uma empresa estabelecer o seu *domínio,* não é fácil para ela conhecer o seu *ambiente de tarefa,* pois o *domínio* é uma opção, enquanto o *ambiente de tarefa* é uma conseqüência da opção.

A INFLUÊNCIA AMBIENTAL

Alguns autores afirmam enfaticamente que as características organizacionais das empresas dependem das características ambientais. Em outros termos, as características ambientais constituem variáveis independentes, enquanto as características organizacionais constituem variáveis dependentes. Essa *tese de dependência* constitui a base da *Teoria da Contingência,* que surgiu a partir dos resultados de uma pesquisa desenvolvida por *Lawrence* e *Lorsch.*[2] Ao adotarem o *modelo de sistema aberto* para

caracterizar as empresas, os autores procuraram verificar quais características devem ter as empresas para enfrentar com eficácia diferentes condições ambientais. Concluíram que existem dois problemas organizacionais básicos, a *diferenciação* e a *integração empresarial.*

A *diferenciação* é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada *subsistema* ou *departamento* se diferencia dos demais e tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Se houver diferenciação ambiental, aparecerá igualmente diferenciação na estrutura e no comportamento dos subsistemas e departamentos. Na medida em que esses ambientes específicos diferem quanto às demandas que fazem à empresa, ocorrem modificações na estrutura e no comportamento dos subsistemas e departamentos.

A *integração,* oposta à *diferenciação,* corresponde ao processo gerado por forças ambientais no sentido de alcançar a unidade de esforços e a coordenação entre os vários subsistemas ou departamentos da empresa. Ambos os estados — *diferenciação* e *integração* — são opostos e antagônicos.

Ao se defrontar com as forças ambientais, a empresa vai se segmentando em unidades departamentais, cada qual com a tarefa de lidar com uma parte das condições existentes fora da empresa. Cada um dos departamentos lida especificamente com um recurso ou com um segmento do universo exterior à empresa. Essa divisão do trabalho entre departamentos ou subsistemas conduz à *diferenciação.* Porém, os diversos subsistemas ou departamentos precisam de um esforço convergente e unificado para atingir os objetivos empresariais. Como conseqüência, surge o processo de *integração.* Como o *ambiente* se caracteriza por uma incessante mudança, a adaptação e a flexibilidade da empresa são vitais para o seu sucesso. Para os autores, *diferenciação* e *integração* constituem a maneira pela qual uma empresa deve ser organizada para toda e qualquer situação ambiental.

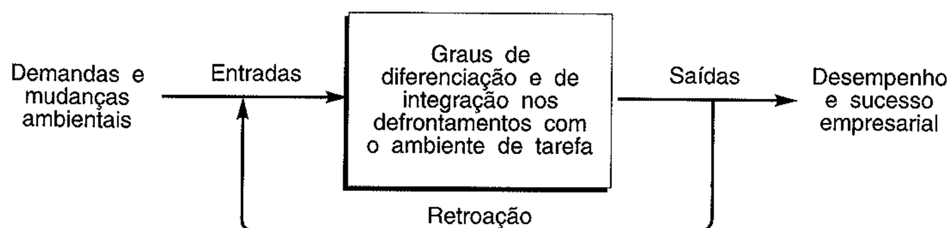


Figura 3.8 Abordagem de Lawrence e Lorsch.

Os autores se referem à *diferenciação* e *integração "requeridas"* para explicar as exigências do *ambiente de tarefa* da empresa. A empresa que mais se aproxima das características requeridas pelo *ambiente* está mais sujeita ao sucesso do que a que se afasta muito delas. Daí a *Teoria da Contingência:* não existe uma única melhor maneira

de organizar uma empresa; em vez disso, as empresas precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Como a empresa é de natureza sistêmica, isto é, é um *sistema aberto*, as variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o *ambiente*.

Em suma, o recado dado pelos autores é de que nada há de *absoluto* quanto à organização das empresas. Os *princípios universais* e *normativos* estabelecidos pela *Teoria Clássica* sobre a maneira de organizar as empresas devem ser substituídos pelo critério de ajustamento entre a empresa e o seu *ambiente*, e entre a empresa, a tarefa a ser executada e o pessoal que a realiza. As empresas precisam ser constante e sistematicamente ajustadas às metas coletivas, aos objetivos individuais e ao *ambiente* que as circunda.[3]

Uma outra pesquisa foi feita por dois sociólogos industriais ingleses, *Burns* e *Stalker*[4], em cerca de vinte indústrias inglesas, procurando verificar a relação existente entre os procedimentos e práticas administrativas utilizados internamente e determinados aspectos do ambiente externo dessas indústrias. Concluíram, a partir dos resultados de sua pesquisa, que as indústrias podem ser classificadas em dois tipos de organizações: as *mecanísticas* e as *orgânicas*.

As *organizações mecanísticas* apresentam as seguintes características:

a) estruturas burocráticas baseadas em minuciosa divisão do trabalho;
b) cargos ocupados por especialistas, com atribuições perfeitamente definidas e delimitadas;
c) elevada centralização das decisões, tomadas nos níveis superiores da empresa;
d) hierarquia de autoridade rígida;
e) sistemas simples de controle, onde a amplitude de controle do supervisor é mais estreita, isto é, cada supervisor tem um número pequeno de subordinados;
f) sistemas simples de comunicações, onde a informação ascendente flui através de uma sucessão de filtros e as decisões descem em uma sucessão de amplificadores;
g) predomínio da interação vertical entre superior-subordinado;
h) ênfase nas regras e nos procedimentos formalizados por escrito;
i) ênfase nos princípios universais da *Teoria Clássica*.

Por outro lado, as *organizações orgânicas* apresentam as seguintes características:

a) estruturas organizacionais flexíveis sem uma divisão de trabalho nítida, nem uma fragmentação de funções bem definida e delimitada;
b) os cargos são continuamente mudados e redefinidos por interação com outros indivíduos que participam da tarefa da empresa como um todo;
c) descentralização relativa das decisões, que são delegadas aos níveis inferiores da empresa;

d) hierarquia flexível;
e) a amplitude de controle do supervisor é mais ampla, isto é, cada supervisor tem um número maior de subordinados;
f) maior confiabilidade nas comunicações informais entre as pessoas;
g) predomínio da interação lateral sobre a vertical;
h) ênfase nos princípios da *Teoria das Relações Humanas.*

Quadro 3.3 Algumas características dos sistemas mecanísticos e orgânicos segundo Burns e Stalker.

Variáveis	Sistemas Mecanísticos	Sistemas Orgânicos
Estrutura organizacional	Organização burocrática (burocracia)	Organização flexível (adhocracia)
Desenho dos cargos	Estáveis, definidos e ocupados por especialistas	Mutáveis, redefinidos constantemente
Processo decisorial	Decisões centralizadas na cúpula da empresa	Decisões descentralizadas *ad hoc* (baseadas no aqui e agora)
Comunicações	Predominantemente verticais	Predominantemente horizontais
Confiabilidade	Nas regras e nos regulamentos formalizados por escrito impostos pela empresa	Nas comunicações informais entre as pessoas
Princípios predominantes	Teoria Clássica da Administração	Teoria das Relações Humanas
Ambiente de tarefa	Estável	Instável

Burns e *Stalker* concluíram que parecia haver dois sistemas divergentes de práticas administrativas. Um sistema *"mecanístico"* apropriado para empresas que operam em condições ambientais estáveis, enquanto o sistema, *"orgânico"*, parecia o exigido pelas condições ambientais em mudança e transformação. Suas características são as seguintes:

- "Os *sistemas mecanísticos*" são rígidos e definitivos. As tarefas são divididas por especialistas. Cada indivíduo executa sua tarefa como se esta fosse distinta das tarefas globais da empresa. A cúpula tem a responsabilidade de cuidar da importância dela. Os métodos e responsabilidades atribuídos a cada função estão precisamente definidos. A interação dentro da organização é puramente vertical, isto é, apenas entre o superior e o subordinado. As operações e o comportamento de trabalho são governados por instruções e decisões emitidas pelos superiores. Esta hierarquia de comando é rígida e todo o conhecimento relativo à situação da empresa e suas tarefas só se

encontra no vértice da empresa. A hierarquia conhecida através dos organogramas, opera como um sistema de controle simples.

- Os *sistemas orgânicos* são flexíveis e adaptados a condições ambientais instáveis quando os problemas e exigências de ação não podem ser fragmentados e distribuídos entre especialistas em uma hierarquia claramente definida. Os indivíduos realizam suas tarefas especiais à luz do conhecimento que possuem das tarefas da empresa em sua totalidade. Os trabalhos perdem sua definição formal em termos de métodos e responsabilidades, pois têm de ser continuamente redefinidos, por interação com outros indivíduos participantes da tarefa. A interação é tanto lateral como vertical. A comunicação entre pessoas de categorias diferentes assemelha-se mais à consulta lateral do que ao comando vertical. Não se atribui onisciência à chefia da empresa".[5]

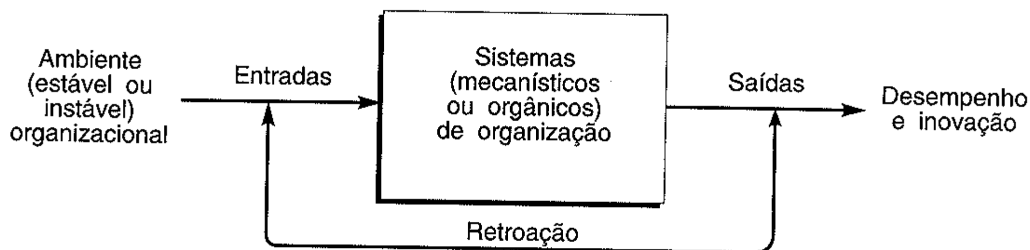


Figura 3.9 Abordagem de Burns e Stalker.

IMPERATIVO AMBIENTAL

Quanto maiores as contingências e coações do *ambiente de tarefa* tanto maior a necessidade de flexibilização e mudança organizacional para que a empresa possa adequar-se às demandas ambientais. Para muitos autores existe um imperativo ambiental: para eles, é o ambiente que determina a estrutura e características organizacionais das empresas. As empresas somente serão bem-sucedidas se adaptarem-se às exigências ambientais. Apesar do exagero na afirmação, não resta dúvida alguma a respeito da profunda influência ambiental no formato e comportamento das organizações contemporâneas. (Ver Figura 3.10.)

Para que melhor se compreenda a estrutura e o funcionamento da empresa, torna-se necessário conhecer o seu *ambiente de tarefa* e a sua *tecnologia*, já que ambos são as principais fontes de coações e contingências que a empresa precisa se sujeitar ou sobrepujar. Enquanto o *ambiente de tarefa* constitui a principal fonte externa de coações e contingências, a *tecnologia* constitui a principal fonte interna. Neste capítulo procuramos traçar uma idéia do *ambiente*. No próximo capítulo nos ocuparemos da *tecnologia*.

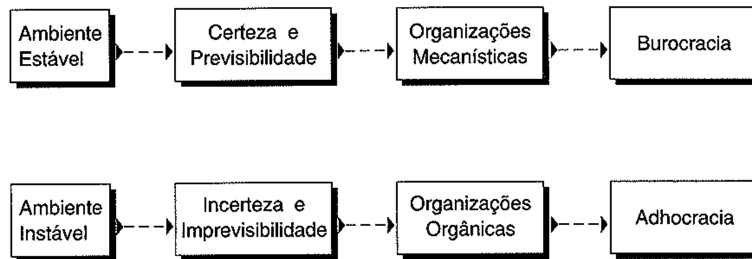


Figura 3.10 O imperativo ambiental.



RESUMO

O *ambiente* representa o contexto, isto é, o meio no qual as empresas existem e operam. Para viver em seu meio ambiente, as empresas selecionam e percebem diferentemente as variáveis ambientais mais relevantes para os seus interesses e procuram manter certa coerência e consonância em relação ao que percebem em seus ambientes. O *ambiente geral* ou *macroambiente* é constituído de todo o complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas em conjunto (englobando variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas), enquanto o *ambiente de tarefa* constitui o meio específico de cada empresa tomada individualmente e que lhe é mais imediato e relevante (englobando os consumidores ou usuários, fornecedores de recursos, concorrentes quanto a consumidores e a fornecedores, além dos grupos regulamentadores). É neste *ambiente de tarefa* que a empresa localiza seu *"nicho ecológico"* e estabelece o seu *domínio* (relações de poder e dependência). Ao mudar seus produtos ou serviços, a empresa muda o seu *domínio* e, conseqüentemente, o seu *ambiente de tarefa*. Todavia, além dos recursos que oferece, o ambiente impõe restrições, coações, contingências, problemas, ameaças e oportunidades às empresas e se manifesta em uma *dinâmica ambiental* que pode variar da placidez (estática e previsibilidade) à turbulência (dinâmica e incerteza), ao mesmo tempo em que também pode variar da homogeneidade (simplicidade) à heterogeneidade (complexidade e diferenciação). Daí a necessidade de *análise ambiental* por meio de fontes primárias ou secundárias para melhor mapear o *ambiente de tarefa*. Para alguns autores, existe um *"imperativo ambiental"*: se o *ambiente* é complexo, ele impõe *diferenciação* e *integração* à estrutura e ao comportamento da empresa. Daí a *Teoria da Contingência:* não existe uma única melhor maneira de estruturar e organizar as empresas. Tudo depende da situação ambiental. As *organizações mecanísticas* (*burocratizadas*) são mais adequadas para um *ambiente estável*, enquanto as *organizações orgânicas* (*adhocráticas*) são mais adequadas para um *ambiente instável*.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Tome duas empresas ao acaso, como exemplo, e procure comparar as características de seu *ambiente de tarefa* e como elas são influenciadas pelo seu *ambiente geral.*
2. Tome duas empresas ao acaso, como exemplo, e procure compará-las em termos da *dinâmica ambiental* que as circunda.
3. Tome duas empresas ao acaso, como exemplo, e procure compará-las em termos de *diferenciação* e de *integração* em face dos seus ambientes externos.
4. O que a *seleção ambiental, percepção ambiental* e *consonância* têm a ver com a *análise ambiental* que uma empresa faz por meio de fontes internas e externas?



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

A RIOCELL[6]

Às margens do Rio Guaíba, em Porto Alegre, a empresa *Borregaard* mantinha uma fábrica de celulose e papel sob controle acionário norueguês. A produção de celulose e papel requer grande volume de água, ao mesmo tempo em que libera enorme volume de detritos altamente poluentes, capazes de trazer séria agressão ao meio ambiente. O volume de material químico e dejetos despejados no rio elimina toda espécie de vida aquática, fazendo desaparecer os peixes e toda vegetação vizinha. Por outro lado, a fumaça expelida pelas chaminés contamina boa parte da cidade, impregnando-a de forte mau cheiro, além de seus possíveis efeitos tóxicos. A comunidade começou a reclamar da presença da empresa em seu meio e a campanha contra esta e seus efeitos poluentes começou a ganhar dimensão nacional. As acusações sobre a poluição do ar e da água foram tão intensas que a Secretaria da Saúde do Estado do Rio Grande do Sul determinou o fechamento da indústria.

Pouco depois o controle acionário da empresa foi transferido para o *Montepio da Família Militar (MFM)* e mais adiante, para o *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES),* que conseguiu reprivatizá-la. Na ocasião, o nome foi mudado para *Riocell,* mas a indústria permaneceu no mesmo lugar: dentro da cidade e às margens do rio que a corta. A mudança das instalações para outra localidade era inviável, por se tratar de equipamento extremamente volumoso e de difícil deslocamento. A mudança de produto era igualmente inviável pois, com o equipamento e tecnologia disponível, o único produto resultante só pode ser o papel. Duas providências de grande porte, todavia, tinham de ser levadas a cabo:

a) a instalação imediata de filtros e de modernos equipamentos antipoluição, que exigiriam investimentos vultosos por parte do novo grupo acionário. A produção da empresa não deveria interferir negativamente na vida e nos hábitos da cidade;

b) em uma campanha intensa e a longo prazo de relações públicas com a comunidade, no sentido de transformar a imagem da *Riocell* junto ao povo gaúcho. Criou-se um *Setor de Relações Públicas* para administrar o conflito e promover a coexistência pacífica com a comunidade, já que a empresa precisava voltar a funcionar normalmente e as mudanças tecnológicas, envolvendo a filtragem para reduzir a poluição, demandariam algum tempo, permanecendo ainda o efeito ecológico desastroso.

A empresa utilizou todos os meios de comunicação em massa e de divulgação possíveis para retratar sua nova postura diante da comunidade. A imprensa, o rádio e a TV foram utilizados para reduzir a opinião pública desfavorável e ganhar o apoio da população quanto às providências tecnológicas. A partir do momento da instalação dos filtros e equipamentos antipoluentes, a empresa passou a trazer para dentro de sua fábrica grupos de visitantes e de estudantes, diariamente, para conhecer sua tecnologia, seus processos de produção, seus equipamentos antipoluentes, seus problemas e suas restrições.

O *Conselho Nacional de Relações Públicas* decidiu conferir ao chefe do *Setor de Relações Públicas da Riocell o Prêmio Opinião Pública* pela eficiência do trabalho de relações públicas com a comunidade ao cabo de seis anos. Apesar de todas as restrições e limitações impostas pela tecnologia utilizada pela empresa e de suas conseqüências sobre a ecologia ambiental, a *Riocell* conseguiu modificar a opinião pública negativa e obter uma imagem favorável da comunidade onde está situada, ao demonstrar seus esforços em servir à comunidade por intermédio da produção de um bem necessário a um custo ecológico reduzido graças aos investimentos feitos.

CASO 

LOJAS PIRATININGA S.A.

Lojas Piratininga S.A. é uma tradicional cadeia de 20 lojas espalhadas por diversos bairros do Rio de Janeiro. A diretoria da empresa, preocupada com uma possível retração das vendas em função da conjuntura econômica desfavorável, pensou em desenvolver estratégias para incentivar a comercialização de produtos mais populares, contra a sofisticação exagerada desses mesmos bens, política incompatível com o grau de desenvolvimento do país e com a capacidade aquisitiva do consumidor médio. *Paulo Ansermet, o diretor de Planejamento,* solicitou uma reunião para apresentar medidas que a *Lojas Piratininga* deveria adotar:

a) manter baixos níveis de estoque de mercadorias, sejam produtos de alto valor unitário, sejam produtos populares, a fim de manter a flexibilidade no elenco de mercadorias a ser ofertado. Isto permitiria à empresa modificar seu elenco de mercadorias em função da modificação da demanda de seus clientes. Com isto, a empresa poderia intensificar os estoques das mercadorias mais procuradas e reduzir a disponibilidade das menos procuradas. A expectativa era de que as mercadorias mais caras seriam as menos procuradas e que o consumidor passaria a confrontar os preços e opções de marca para escolher o menor preço. Como não se podia prever a mudança de hábitos dos consumidores, o melhor seria analisá-los primeiro para depois adequar a oferta de mercadorias a essa mudança. *Ansermet* salientava, contudo, que a manutenção de baixos estoques traria os seguintes problemas à empresa:

1. Congestionamento e sobrecarga no *Departamento de Compras*, que precisaria fazer pedidos menores e mais freqüentemente aos fornecedores.
2. Problemas de distribuição das mercadorias às 20 lojas, bem como possíveis atrasos nas entregas pelos fornecedores.
3. Elevação dos custos operacionais relacionados com compra, distribuição e estocagem de mercadorias. As compras deveriam ser feitas mais freqüentemente, com pedidos menores. A recepção das mercadorias entregues pelos fornecedores seria feita em pequenos volumes — pedidos menores — e com maior freqüência. A entrega das mercadorias às lojas seria também feita em quantidades menores e em maior número de vezes. Tudo isso se traduziria por maior trabalho de todo o pessoal envolvido na compra, recepção, estocagem, distribuição e reposição das mercadorias nas lojas.
4. Os preços das mercadorias poderiam ser elevados, pois os fornecedores somente dariam descontos e vantagens nas compras mais volumosas. Com as compras em quantidades menores e em maior número de vezes, os fornecedores poderiam sentir-se prejudicados, principalmente quanto à incerteza na continuidade de novos pedidos.
5. Possíveis atrasos nas entregas poderiam deixar as prateleiras das lojas vazias em relação a certas mercadorias, prejudicando ainda mais as vendas.

b) implantar um sistema de crediário especial para os clientes que comprassem acima de um certo valor nas compras à vista. Mais do que esse valor nas compras a prazo dariam direito a um prazo adicional de três meses sem juros e a concorrer a sorteios semanais de aparelhos eletrodomésticos. A disposição dos consumidores de participarem de sorteios poderia auxiliar na sustentação das vendas. O sistema de crediário e de sorteios, contudo, traria alguns inconvenientes para a empresa:

1. Elevação dos custos operacionais das vendas, agora acrescidas da burocracia inerente ao crediário e à tomada de informações comerciais sobre os clientes crediaristas. Além do mais, a isenção de juros nos três meses adicionais provocaria uma elevação substancial nos custos do sistema. E o sistema de sorteios poderia ser bastante oneroso para a empresa.
2. Alguns crediaristas fariam suas compras uma única vez e depois ingressariam no rol dos devedores inadimplentes. Além de perder o dinheiro, a empresa perderia também o cliente.
3. Alguns clientes compradores à vista passariam a comprar menos vezes para aumentar seu volume de compras de uma só vez para se beneficiarem do crediário com três meses adicionais sem juros. Esses clientes habituais passariam a aparecer nas lojas esporadicamente para ganhar as vantagens das compras mais volumosas. E os estoques teriam uma rotação menor.

Ansermet estava consciente de que os novos tempos exigiriam novas políticas e estratégias da empresa para se ajustar às novas condições ambientais. Porém, a diretoria, no decorrer da reunião, não concordou com as proposições de *Ansermet*, pois aquilo tudo parecia uma "faca de dois gumes": tanto poderia auxiliar nas vendas, como também poderia prejudicar a empresa e influenciar negativamente as vendas. As mudanças externas exigiam mudanças internas na empresa e essas mudanças não deveriam ser apenas feitas em termos de mercadorias ou de políticas de vendas, mas sobretudo deveriam traduzir-se por modificações estruturais também. Para tanto, *Ansermet* foi *incumbido* de coordenar o assunto. Ao voltar para sua sala, o *diretor de Planejamento* estava muito confuso: o que fazer?

MAKRON
Books

Capítulo 4

A TECNOLOGIA E SUA ADMINISTRAÇÃO



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Proporcionar uma conceituação de *tecnologia* e sua influência nas empresas.
- Discutir como se administra a enorme variedade de *tecnologias*.
- Discutir os vários tipos de *tecnologia* e suas implicações.

As empresas precisam utilizar alguma *tecnologia* para executar suas operações e realizar sua tarefa. Essa *tecnologia* pode ser rudimentar (como a limpeza com a vassoura ou o escovão) ou sofisticada (como o processamento de dados através do computador). Porém, uma coisa é certa: todas as empresas dependem de um tipo de tecnologia ou de um conjunto de *tecnologias* para poder funcionar e alcançar seus objetivos.

A *tecnologia* é algo que se desenvolve predominantemente nas empresas por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre tarefas (*know-how*) e pelas suas manifestações físicas decorrentes — máquinas, equipamentos, instalações — constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pelas empresa em resultados, isto é, em produtos ou serviços que são colocados no *ambiente de tarefa*. A *tecnologia* é uma variável ao mesmo tempo ambiental e empresarial — externa e interna; é um componente do meio ambiente, na medida em que as empresas adquirem, incorporam e absorvem em seus sistemas as tecnologias criadas e desenvolvidas pelas outras empresas do seu *ambiente de tarefa*. Por outro lado, a *tecnologia* é um componente empresarial, na medida em que faça parte do sistema interno da empresa, já incorporada a ele, passando assim a influenciá-lo poderosamente e, com isto, influenciando também o seu *ambiente de tarefa*.

Assim, a *tecnologia* é, simultaneamente, uma força externa e ambiental que impõe desafios e problemas à empresa e, ao mesmo tempo, uma força interna que também

lhe impõe desafios e problemas, mas quando dominada, permite maior *eficiência* na utilização dos seus recursos disponíveis para o efetivo alcance de seus *objetivos*.

Dentre a enorme variedade de coações e contingências que o *meio ambiente* impõe à empresa, a *tecnologia* aparece como a *variável crucial*, principalmente quando as inovações tecnológicas desenvolvidas em outras empresas impõem modificações nas *tecnologias* utilizadas pela empresa na luta contra seus concorrentes. É muito comum as empresas sofrerem coações por parte das fontes supridoras de matérias-primas (quando fornecedores situados no *ambiente de tarefa* regateiam preços ou prazos) ou contingências por parte dos concorrentes em seus produtos ou mercados quando se dispõem a lançar novos produtos ou, ainda, coações e contingências em relação à obtenção de máquinas, equipamentos e processos produtivos necessários as suas operações (*tecnologias*).

NOÇÕES DE TECNOLOGIA

Desde o homem da caverna, alguma forma de *tecnologia* sempre existiu em toda e qualquer organização social. Entretanto, o ritmo de inovação tecnológica vem se tornando cada vez mais rápido e impressionante.

Sob um certo ponto de vista, *tecnologia* é o conjunto ordenado de conhecimentos empregados na produção e comercialização de bens e de serviços. Tais conhecimentos podem ser científicos ou simplesmente empíricos, ou seja, resultado de observações, experiências cotidianas, aptidões específicas, tradição oral ou escrita. Em sentido mais amplo, a *tecnologia* abrange todos os conhecimentos técnicos, patenteados ou não, fórmulas, manuais, planos, projetos, marcas, bem como métodos de direção e de administração, procedimentos técnicos, métodos e processos de operação, conhecimentos técnicos normalmente requeridos para montar e operar instalações produtivas e o próprio conhecimento para selecionar e escolher tecnologias variadas, estudos de análise econômica, financeira, mercadológica etc. A *tecnologia* envolve aspectos físicos e concretos (*hardware*) — como máquinas, equipamentos, instalações, circuitos etc. — bem como aspectos conceituais e abstratos (*software*) — como políticas, diretrizes, processos, procedimentos, regras e regulamentos, rotinas, planos, programas e métodos de trabalho.

Existem *tecnologias de capital intensivo* (baseadas na utilização intensiva de máquinas e equipamentos, com ênfase na mecanização) e *tecnologias de mão-de-obra intensiva* (baseadas na utilização intensiva de pessoas com habilidades manuais ou físicas e com ênfase na manufatura). As técnicas adotadas variam: enquanto as sociedades com tecnologias avançadas fazem uso de técnicas de capital intensivo, as sociedades que ainda adotam tecnologias rudimentares recorrem a técnicas de mão-de-obra intensiva. A *tecnologia avançada* enfatiza a mecanização e automação, enquanto a *tecnologia rudimentar* enfatiza a manufatura e o artesanato.

A *tecnologia* pode estar ou não incorporada a benefícios físicos. A *tecnologia incorporada* está contida em bens de capital, matérias-primas básicas, matérias-primas intermediárias ou componentes etc. Assim, por exemplo, uma placa de metal é constituída pelo metal mais a *tecnologia* que tornou possível a sua fabricação, que está incorporada no equipamento industrial. Neste sentido, a *tecnologia* corresponde ao

conceito de *hardware*. A *tecnologia não-incorporada* encontra-se na cabeça das pessoas — como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, pesquisadores — sob a forma de conhecimentos intelectuais ou operacionais, habilidade mental ou manual para executar as operações, ou em documentos que a registram e visam a assegurar sua conservação e transmissão — como mapas, plantas, desenhos, projetos, patentes e relatórios. Corresponde aqui ao conceito de *software*. As duas formas de *tecnologia* freqüentemente se confundem.

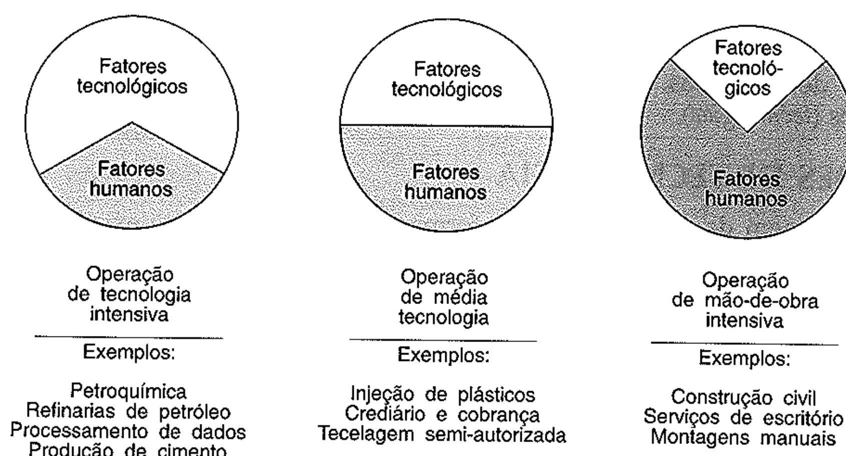


Figura 4.1 Impacto relativo dos fatores humanos e tecnológicos.

Na realidade, a *tecnologia* não somente permeia toda a atividade industrial como também participa em qualquer tipo de atividade humana, em todos os campos de atuação. O homem moderno utiliza no seu comportamento cotidiano, quase sem perceber, uma avalanche de contribuições da *tecnologia:* o automóvel, o relógio, o telefone, as comunicações etc. Sem toda essa parafernália, o comportamento do homem moderno seria completamente diferente.

ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA

No íntimo de cada empresa existe a tarefa que ela desempenha e a *tecnologia* que estabelece o fluxo de trabalho, os métodos e processos operacionais e toda a maquinaria utilizada para desempenhá-la. A tarefa da empresa pode ser muito variada — fazer brinquedos, processar informações e notícias para divulgação através de jornais ou televisão, realizar transportes de cargas e de pessoas, fabricar peças e componentes, operar cirurgicamente as pessoas, ensinar alunos e uma centena de outras atividades ou combinações de atividades. Mas, desde que uma empresa desempenha alguma tarefa particular e aplica alguma maneira de executá-la, a *tecnologia* passa a afetar todos os poros das pessoas e das coisas e eventos existentes na empresa.

A *tecnologia* configura todas as espécies e níveis de cargos existentes dentro da empresa e as oportunidades resultantes para os empregados e sua satisfação no trabalho. A *tecnologia* predispõe os padrões de comportamento que os grupos humanos irão desenvolver e condiciona os tipos de práticas administrativas que deverão ser aplicadas nas situações particulares da empresa. Por tudo isto, a compreensão dos efeitos da *tecnologia* e suas implicações organizacionais constituem um aspecto crítico para a adequação da administração empresarial. A *tecnologia* determina o nível e o tipo de formação profissional, as habilidades manuais e intelectuais, as capacitações, as aptidões e características de personalidade que as pessoas devem possuir para poderem ser recrutadas, selecionadas e admitidas para trabalhar nas empresas. Essas características pessoais não estão distribuídas ao acaso dentro das empresas, mas são previamente determinadas pelas tecnologias utilizadas pelas empresas. É evidente que as pessoas dentro das empresas não são meros recursos passivos e estáticos frente às tecnologias utilizadas. A *tecnologia* sim é que é um recurso passivo e estático à mercê da criatividade humana. Mas é a *tecnologia* quem determina as características humanas das pessoas que devem ingressar e permanecer nas empresas. E são as pessoas quem modificam e desenvolvem a *tecnologia*. Poderia-se dizer que existe uma interação íntima entre o que a *tecnologia* exige em relação às características dos recursos humanos e as modificações feitas pelas pessoas sobre a *tecnologia* utilizada. Uma variável afeta a outra e esta outra desenvolve e modifica aquela variável que vai afetar suas próprias características futuras. A situação é complexa e extremamente mutável de uma empresa para outra.

TIPOLOGIAS DE TECNOLOGIAS

Do ponto de vista de sua administração, a *tecnologia* pode ser abordada e analisada sob vários ângulos, tal a sua complexidade. Trataremos a *tecnologia* de acordo com seu *arranjo* na empresa, de acordo com seu *produto* (ou resultado) e de acordo com o *tipo de operação*.

1. TECNOLOGIA DE ACORDO COM O ARRANJO

De acordo com seu *arranjo físico* e disposição na empresa, a *tecnologia* pode ser classificada em:[1]

a) *Tecnologia de elos em seqüência:* é a *tecnologia* baseada na interdependência serial das tarefas necessárias para completar um produto ou serviço: o ato "c" só poderá ser executado depois de se completar com êxito o ato "b", que, por sua vez, dependerá da execução do ato "a" e assim por diante, dentro de uma seqüência de elos encadeados e interdependentes. É o caso da linha de montagem, típico da produção em massa.

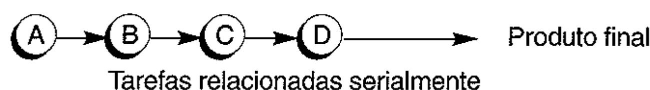


Figura 4.2 Tecnologia de elos em seqüência.

A *tecnologia* seqüencial aproxima-se da perfeição instrumental quando a empresa produz um único tipo de produto, repetitivamente, durante um longo período de tempo e a uma taxa de ritmo constante de produção. Um único tipo de produto significa a necessidade de uma única *tecnologia* e, portanto, de critérios definidos para escolha de máquinas e ferramentas, construção de dispositivos para o fluxo de trabalho, aquisição de matérias-primas e seleção de operadores humanos. A repetição dos processos produtivos proporciona a experiência como meio de eliminar as imperfeições na *tecnologia;* a experiência leva a modificações do maquinário e proporciona a base de uma manutenção preventiva programada. A repetição permite que os movimentos humanos sejam melhorados através da prática e do treinamento, reduzindo os erros e as perdas de energia a um mínimo. É neste sentido que o movimento da *Administração Científica* prestou sua maior contribuição."[2]

b) *Tecnologia mediadora*: é a *tecnologia* utilizada por empresas cuja função básica reside na ligação de clientes que são ou desejam ser interdependentes ou inter-relacionados. É o caso dos bancos comerciais (que ligam os depositantes de dinheiro com aqueles que pretendem tomar dinheiro emprestado), das companhias de seguro (que ligam aqueles que desejam associar-se em riscos comuns), das empresas de propaganda (que vendem tempo ou espaço, ligando os veículos de divulgação com as empresas interessadas em divulgar produtos ou serviços), das companhias telefônicas (que ligam aqueles que querem chamar com os que querem ser chamados a conversar), das agências de recrutamento e colocação de pessoal (que medeiam a procura com a oferta de empregos).

A complexidade da *tecnologia mediadora* reside no fato de requerer um funcionamento que considere as diferentes modalidades padronizadas distribuídas extensivamente, envolvendo clientes ou compradores múltiplos espalhados no tempo e no espaço. Um banco comercial, deve encontrar e conjugar depósitos de diversos depositantes; mas, por mais diferentes e diversificados que sejam os depositantes, a transação deve corresponder aos termos padronizados e procedimentos rotinizados de escrituração e contabilização bancária uniformes. Por outro lado, é preciso encontrar também aqueles clientes que querem tomar dinheiro emprestado; mas, não importa quão variados os seus desejos ou necessidades, os empréstimos precisam ser feitos de acordo com critérios igualmente padronizados e sob condições aplicadas de maneira uniforme. A *padronização* permite também à companhia de seguro definir categorias de risco e, classificar seus clientes ou compradores em potencial em

categorias agregadas convenientemente. "A *padronização* permite o funcionamento da *tecnologia mediadora* pelo tempo e através do espaço, assegurando a cada segmento da empresa que os outros segmentos estão funcionando de maneiras compatíveis. É em situações como estas que as técnicas burocráticas de categorização e de aplicação impessoal dos regulamentos têm sido mais benéficas."[3]

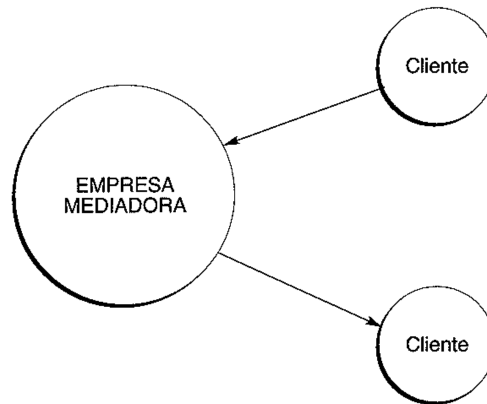


Figura 4.3 Tecnologia mediadora.

c) *Tecnologia intensiva*: é a *tecnologia* que representa a focalização e convergência de uma ampla variedade de habilidades e especializações da empresa sobre um único cliente. A empresa emprega uma variedade e heterogeneidade de técnicas, para conseguir uma modificação em algum objeto específico, e a seleção, combinação e ordem de aplicação dessas técnicas são determinadas pela *retroação* (*feedback*) fornecida pelo próprio objeto. O hospital representa um exemplo deste tipo de empresa, assim como a indústria de construção, a indústria de produtos de grande porte (como navios) e a pesquisa e o desenvolvimento.

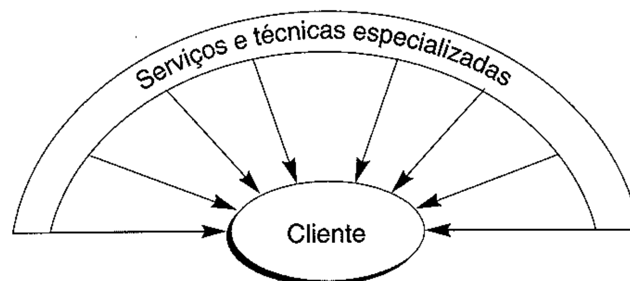


Figura 4.4 A tecnologia intensiva.

No hospital geral emprega-se a *tecnologia intensiva,* pois a qualquer momento uma internação de emergência pode exigir alguma combinação contingente de serviços dietéticos, radiológicos, de laboratório e outros, em conjunto com diversas especialidades médicas, serviços farmacêuticos, terapias ocupacionais, serviços de trabalho social, serviços religiosos etc., dentro de uma enorme variedade e heterogeneidade. Quais desses serviços e especialidades e quando deverão ser utilizados somente se poderá determinar pela evidência do estado do paciente ou de sua reação ao tratamento ou ao longo do tratamento. A *tecnologia intensiva* requer a aplicação de parte ou de toda a disponibilidade das aptidões potencialmente necessárias, dependendo da correta combinação, conforme sejam exigidas pelo caso ou pelo projeto individual. Ela conduz praticamente a uma empresa organizada segundo o *projeto* que tem pela frente.

Quadro 4.1 A tipologia de tecnologias segundo o arranjo da empresa.

Tecnologia	Principais Características
Elos em seqüência	• Interdependência serial entre as diferentes tarefas • Ênfase no produto. • Tecnologia fixa e estável. • Repetitividade do processo produtivo, que é cíclico. • Abordagem típica da Administração Científica.
Mediadora	• Diferentes tarefas padronizadas são distribuídas, extensivamente, em diferentes locais. • Ênfase em clientes separados, mas interdependentes, que são mediados pela empresa. • Tecnologia fixa e estável, produto abstrato. • Repetitividade do processo produtivo, que é padronizado e sujeito a normas e procedimentos. • Abordagem típica da *Teoria da Burocracia.*

Quadro 4.1 A tipologia de tecnologias segundo o arranjo da empresa. (*Continuação*)

Tecnologia	Principais Características
Intensiva	• Diferentes tarefas são focalizadas e convergidas sobre cada cliente tomado individualmente. • Ênfase no cliente. • Tecnologia flexível. • Processo produtivo envolvendo variedade e heterogeneidade de técnicas que são determinadas por meio da retroação fornecida pelo próprio objeto (cliente). • Abordagem típica da *Teoria da Contingência*.

2. TECNOLOGIA DE ACORDO COM O PRODUTO

De acordo com o *produto* ou resultado, a *tecnologia* pode ser classificada de duas maneiras.[4] A primeira é quanto à sua *flexibilidade:*

1. *Tecnologia flexível:* ocorre na medida em que as máquinas e os equipamentos, as matérias-primas e o conhecimento podem ser usados para outros produtos ou serviços diferentes. É quando a *tecnologia* deve adaptar-se às demandas dos produtos ou serviços a serem executados, como no caso das oficinas.
2. *Tecnologia fixa:* é a *tecnologia* que não permite utilização em outros produtos ou serviços diferentes. É o caso em que a empresa precisa escolher ou adaptar os produtos ou serviços à tecnologia de que dispõe. As montadoras de automóveis dispõem de uma *tecnologia fixa,* cuja modificação exige elevados investimentos. As siderúrgicas, as refinarias de petróleo e a grande maioria das indústrias químicas constituem exemplos de *tecnologias fixas*.

A segunda maneira é quanto ao seu *produto ou resultado:*

1. *Produto concreto:* é o produto ou serviço que pode ser descrito com grande precisão, identificado com grande especificidade, medido e avaliado. É o produto fisicamente palpável, como o automóvel, artigos de consumo, utilidades domésticas e a grande massa de produtos e serviços fisicamente identificáveis.

2. *Produto abstrato:* é o produto ou serviço que não permite descrição precisa, nem identificação e especificação adequadas. É o produto ou serviço que não tem correspondente físico ou concreto capaz de permitir uma dimensão descritível ou perfeitamente identificável, como o ensino ou a educação, os serviços de rádio, informação e propaganda falada, boa parte da atividade política e a grande massa de serviços oferecidos de forma conceitual ou simbólica.

Assim, de acordo com a sua flexibilidade e de acordo com o tipo de produto que ela permite produzir, a *tecnologia* pode se apresentar em quatro tipos diferentes:

1. *Tecnologia fixa e produto concreto:* típica de empresas onde as possibilidades de mudanças são muito pequenas e difíceis. A preocupação reside na possibilidade de que o mercado venha a rejeitar ou dispensar o produto oferecido pela empresa. A estratégia global da empresa enfatiza a colocação ou a distribuição do produto, com reforço na área mercadológica. O exemplo típico são as empresas do ramo automobilístico.
2. *Tecnologia fixa e produto abstrato:* a empresa é capaz de mudar, embora dentro dos limites impostos pela tecnologia fixa ou inflexível. A estratégia global da empresa enfatiza a obtenção do suporte ambiental necessário para a mudança. As partes do *ambiente de tarefa* devem ser influenciadas para que aceitem novos produtos que a empresa deseja oferecer. O exemplo típico são as instituições educacionais baseadas em conhecimentos especializados e que oferecem cursos variados.
3. *Tecnologia flexível e produto concreto*: a empresa pode efetuar com relativa facilidade mudanças para um produto novo ou diferente, por meio da adaptação de máquinas e equipamentos, técnicas, conhecimentos, pessoal etc. A estratégia global enfatiza a inovação por meio da pesquisa e desenvolvimento, isto é, a criação constante de produtos diferentes ou de características novas para antigos produtos. O exemplo típico são as empresas do ramo de plásticos, de equipamentos eletrônicos, sujeitas a mudanças e inovações tecnológicas, fazendo com que as tecnologias adotadas sejam constantemente reavaliadas, modificadas ou adaptadas.
4. *Tecnologia flexível e produto abstrato*: encontrada em empresas com grande adaptabilidade ao meio ambiente. A estratégia global enfatiza a obtenção do consenso externo em relação ao produto ou serviço a ser oferecido ao mercado (consenso de clientes) e aos processos de produção (consenso dos empregados), já que as possibilidades de mudanças são muitas e o problema maior da empresa está na escolha de qual alternativa é a mais adequada entre elas. O exemplo típico são as organizações secretas ou mesmo abertas, mas extra-oficiais, empresas de propaganda e de relações públicas, empresas de consultoria administrativa, de consultoria legal, de auditoria etc.

Quadro 4.2 Matriz de tecnologia/produto.

Tecnologia		Produto: Concreto	Produto: Abstrato
Tecnologia	Fixa	• Poucas possibilidades de mudanças: pouca flexibilidade. • Estratégia voltada para a colocação do produto no mercado. • Ênfase na área mercadológica da empresa. • Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado.	• Algumas possibilidades de mudanças, dentro dos limites impostos pela tecnologia. • Estratégia voltada para a obtenção da aceitação de novos produtos pelo mercado. • Ênfase na área de mercadologia (especialmente promoção e propaganda). • Receio de não obter o suporte ambiental necessário.
Tecnologia	Flexível	• Mudanças relativamente fáceis nos produtos, por meio da adaptação ou mudança tecnológica. • Estratégia voltada para a inovação e criação constante de novos produtos ou serviços. • Ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento.	• Grande adaptabilidade ao meio ambiente: grande flexibilidade. • Estratégia voltada para obtenção de consenso externo (quanto aos novos produtos) e consenso interno (quanto aos novos processos de produção). • Ênfase nas áreas de pesquisa e desenvolvimento (novos produtos e novos processos), mercadologia (consenso dos clientes) e recursos humanos (consenso dos empregados).

Adaptado THOMPSON, de: James D. e BATES, Frederick L. *Technology, organizations and administration.* Administrative Science Quarterly, vol. 2, 1957. p. 31-32.

3. TECNOLOGIA DE ACORDO COM O TIPO DE OPERAÇÃO

Do ponto de vista da maneira de produzir, a *tecnologia* pode ser classificada em três tipos:[5]

a) *Produção unitária ou oficina:* a produção é feita por unidades ou por pequenas quantidades, cada produto a seu tempo, sendo modificado à medida que é realizado o trabalho. Os trabalhadores utilizam uma variedade de ferramentas e instrumentos. O processo produtivo é menos padronizado e menos automatizado. É o caso da produção de navios, geradores e motores de grande porte, aviões comerciais, locomotivas, confecções sob medida, construção civil e industrial etc.

b) *Produção em massa ou mecanizada:* a produção é feita em grandes lotes e em grande quantidade. Os operários trabalham em linhas de montagem ou operando máquinas que podem desempenhar uma ou mais operações sobre o produto. É o caso da produção que requer máquinas operadas pelo homem e linhas de produção ou de montagens padronizadas, como as empresas montadoras de automóveis, as fábricas de aparelhos eletrônicos e de eletrodomésticos.

c) *Produção em processo contínuo ou produção automatizada:* a produção é realizada dentro de um processamento contínuo em que um ou poucos operários especializados monitorizam um processo total ou parcialmente automatizado de produção. A participação humana é mínima. É o caso do processo de produção das refinarias de petróleo, produção química ou petroquímica, siderúrgicas, papel e celulose, cimento etc.

INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA

Os três tipos de *tecnologia* — *produção unitária, produção em massa e produção por processamento contínuo* — envolvem diferentes abordagens na manufatura dos produtos, cada qual com processos de produção diferentes. Verificou-se que:[6]

a) A *tecnologia de produção por processamento contínuo* permite elevado grau de previsão de resultados operacionais, enquanto a *tecnologia de produção unitária* (oficina) impõe um baixo grau de previsão. Por outro lado, existe uma forte correlação entre o número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional e o grau de previsibilidade das técnicas de produção: quanto menor o grau de previsibilidade das operações tanto maior deverá ser o número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional e, portanto, mais complexo o processo de tomada de decisões da empresa. O número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional tende a ser maior nas empresas que utilizam *tecnologia de produção unitária* e menor nas empresas baseadas em *tecnologia de produção por processo contínuo* e automatizado.

b) O *sistema de supervisão* e sua *amplitude de controle* também dependem da tecnologia utilizada pela empresa. No sistema de *processamento contínuo*, a *amplitude de controle* (número de subordinados para cada supervisor) é menor, enquanto no sistema de *produção em massa* atinge a maior média, com um supervisor atuando sobre uma faixa de 41 a 50 subordinados. No sistema *unitário* de produção, a amplitude de controle tende a ser intermediária entre os dois sistemas anteriores. As empresas bem-sucedidas em cada categoria de tecnologia apresentavam uma amplitude de controle próxima à média apresentada pela categoria, enquanto as empresas malsucedidas apresentavam uma amplitude muito alta ou muito baixa em relação à média da categoria, afastando-se significativamente dela.

c) As empresas de *produção em massa* bem-sucedidas tendiam a ser organizadas de acordo com os *princípios clássicos da teoria administrativa*, com deveres e responsabilidades claramente definidos, unidade de comando (um só supervisor para cada subordinado), distinção muito clara das funções de linha (comando) e de *staff* (assessoria) e amplitude de controle muito ampla. Nessas empresas de *tecnologia de produção em massa*, o *modelo burocrático* de organização mostrou-se associado com o sucesso empresarial. Nos outros dois tipos de tecnologia, a forma de estrutura organizacional mais viável fugia dos moldes *clássicos* de organização.

d) As empresas com *operações estáveis* e *rotineiras* necessitam de estruturas organizacionais diferentes das empresas com *tecnologia mutável*. Assim, empresas estruturadas e *burocratizadas* com um *sistema mecanístico* de administração são mais apropriadas para *operações estáveis*, enquanto as empresas inovativas com um *sistema orgânico* de administração são mais apropriadas para *tecnologias mutáveis*.

e) A *tecnologia* provoca forte impacto sobre os *controles administrativos*. As empresas bem-sucedidas, utilizando uma *tecnologia estável* — *produção em massa* — com pequena incerteza tecnológica, tendem a ser *mecanísticas*. O produto padronizado, com uma produção constante a longo prazo, permite regras e regulamentos logicamente estabelecidos pela prática demorada e rigidamente seguidos, o que permite uma amplitude de comando bastante ampla, podendo cada supervisor encarregar-se de muitos subordinados.

f) A *tecnologia* adotada influi na importância concedida às diversas funções da empresa. Quando a empresa produz um produto complexo ou de complicada elaboração e projeto ou sujeito à evolução rápida, o grupo de atividades tecnológicas preparatórias — como estudo, projeto, pesquisa e desenvolvimento e engenharia de produto — assume especial importância dentro da empresa. Ao contrário, um produto simples ou que tenha chegado ao limite do seu desenvolvimento requer pouco pessoal qualificado ou nenhuma atividade tecnológica progressiva em relação ao estudo, projeto, pesquisa e desenvolvimento. O tipo de produto e, em conseqüência, a *tecnologia* adotada influenciam a estrutura e o funcionamento da empresa e, principalmente, a importância das diferentes funções empresariais. Assim:

Tecnologia Utilizada	Função Predominante na Empresa
Produção unitária	Engenharia (pesquisa e desenvolvimento)
Produção em massa	Produção (operações)
Produção em processo contínuo	Mercadologia (vendas)

Na medida em que a tecnologia é mutável, a empresa precisa arranjar-se a cada momento para poder acompanhar as inovações tecnológicas. Estas trazem como conseqüência a mudança organizacional da empresa.

Imperativo Tecnológico

As conclusões de pesquisas indicam que a *tecnologia* influencia a estrutura e o comportamento organizacional, bem como o próprio estilo de administração da empresa. Em outros termos, existe um *"imperativo tecnológico"* que impõe condições e características à estrutura e ao comportamento das empresas: a estrutura e o comportamento organizacional das empresas são determinados pela *tecnologia* utilizada pela empresa para com ela realizar suas operações e produzir seus produtos e serviços, a fim de alcançar seus objetivos. Apesar do exagero da afirmação, há que se aceitar a importância da tecnologia na dinâmica das organizações.

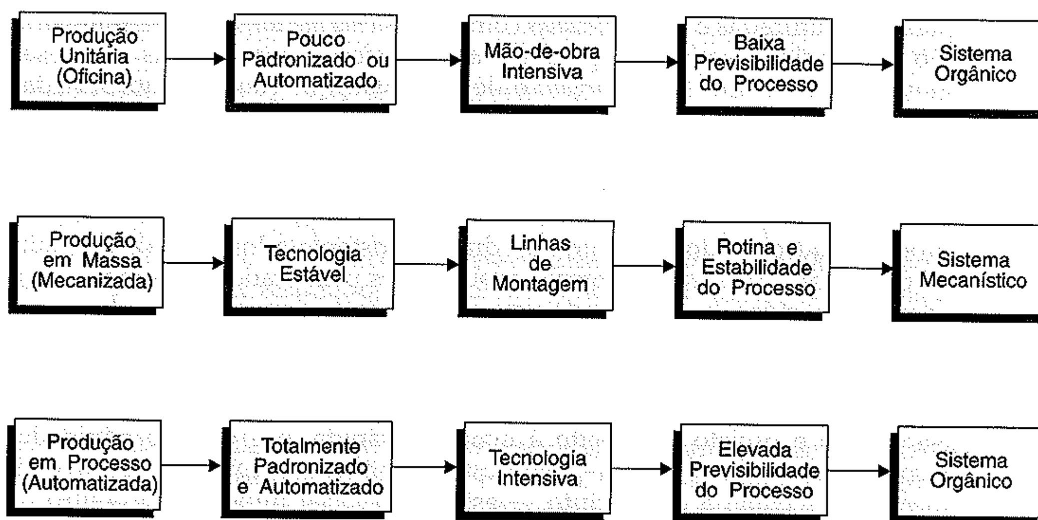


Figura 4.5 O imperativo tecnológico.

Em sua forma rudimentar, a tecnologia nada mais é do que os métodos e processos usados para obter um determinado resultado por meio dos recursos disponíveis. Como todos estes aspectos diferem de uma empresa para outra as variações são realmente muito grandes, mas é inegável o impacto que a tecnologia impõe sobre as empresas.



RESUMO

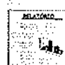
Todas as empresas utilizam alguma forma de *tecnologia* para produzir seus produtos ou prestar seus serviços. A *tecnologia* representa todo o conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos e se compõe tanto de aspectos físicos e concretos (*hardware*) como de aspectos conceituais e abstratos (*software*), podendo

estar ou não incorporada em máquinas, equipamentos ou produtos. É basicamente o conhecimento de como fazer as coisas para alcançar objetivos humanos. Se ela presta serviços ao homem, também traz conseqüências profundas sobre o seu comportamento e sobre as empresas. A *tecnologia* precisa ser administrada por meio de critérios de *racionalidade técnica* para produzir *eficiência*. A *tecnologia* pode ser classificada conforme seu arranjo na empresa (em elos em seqüência, mediadora e intensiva), podendo ser fixa ou flexível para produzir um produto concreto ou abstrato. Alguns autores professam o chamado *"imperativo tecnológico"*, ou seja, é a *tecnologia* que determina a estrutura e o comportamento da empresa. Do ponto de vista da maneira de produzir, a *tecnologia* pode ser classificada em produção unitária ou oficina, produção em massa ou mecanizada e produção em processo contínuo ou automatizada. Cada um desses tipos de *tecnologia* provoca profundas influências não só na estrutura e no comportamento da empresa, como também no próprio estilo de administração da empresa.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Quando a *tecnologia* é uma *variável ambiental* (exógena) e quando é uma *variável empresarial* (endógena)?
2. Quais os principais impactos da *tecnologia* sobre a sociedade, sobre a empresa e sobre o indivíduo?
3. Trace uma comparação a respeito das várias *tipologias de tecnologia* e suas principais características.
4. Qual a relação entre a *tecnologia de elos em seqüência* e a *tecnologia de produção em massa* ou mecanizada e a *tecnologia uniforme e estável* com matéria-prima bastante conhecida?
5. Faça uma distinção entre *racionalidade técnica* e *racionalidade empresarial*.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

ELETROMETAL AÇOS-FINOS S.A.[7]

O engenheiro *José Dinis de Sousa* fundou a *Tenenge — Técnica Nacional de Engenharia*, com um amigo a quem vendeu sua participação. Durante suas atividades na *Tenenge*, *Dinis* trabalhou no projeto de montagem da *Usiminas*, desenvolvendo um profundo conhecimento sobre siderurgia. Seu maior interesse localizou-se não na produção de aços comuns, mas na produção de aços especiais que constituíam um desafio tecnológico extremamente difícil. Logo depois, *Dinis* criou a *Eletrometal Aços-Finos S.A.* para a produção de aços especiais, encontrando muita receptividade por parte de

empresas, que não só faziam encomendas de aços finos como também remetiam problemas técnicos para serem resolvidos no laboratório da sua empresa. Posteriormente, as autoridades governamentais procuraram acelerar o desenvolvimento da tecnologia na área de materiais estratégicos, o que permitiu oportunidades para empresas tecnologicamente bem equipadas, como a *Eletrometal*, abrindo o ingresso no fechado clube internacional de fabricantes de "materiais críticos". Esses materiais críticos sofisticados englobam ligas elétricas e eletrônicas, superligas à base de ferro, de níquel e de cobalto, aços finos de alta e ultra-alta resistência, metais reativos etc. São materiais de utilização ampla em indústrias de ponta que aplicam tecnologia sofisticada, como aeronáutica, bélica, aeroespacial, nuclear e petroquímica. Com isto, o *Centro Técnico Aeroespacial (CTA)*, do *Ministério da Aeronáutica*, em São José dos Campos (SP), identificou a *Eletrometal* como empresa capaz de prosseguir pesquisas que vinha desenvolvendo para produzir, em escala industrial, aços de alta resistência e superligas. Ambas as partes firmaram um protocolo para o desenvolvimento de tecnologias de processo, o que significou para a *Eletrometal* um investimento de 18 milhões de dólares, dos quais 40% foram financiados a longo prazo pelo *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)*, enquanto os 60% restantes originaram-se, em partes iguais, de recursos próprios e de empréstimos no exterior. A *Eletrometal* é uma empresa de capital nacional. Sua produção abastece fabricantes de turbinas a jato de aviões e fornece componentes para carros de combate e canhões de 90 milímetros fabricados pela *Engesa*.

Para uma empresa que começou produzindo aços especiais, como a *Eletrometal*, essa nova fase representa um salto qualitativo que a projeta também no exterior. A *Boeing*, a *Lockheed* e a *Hughes Helicopters* fizeram encomendas de aços especiais de alta resistência. As duas primeiras pretendem utilizá-los nos trens de aterrissagem de seus novos modelos de aviões comerciais, enquanto a *Hughes* deverá usá-los na blindagem de carcaças de helicópteros de ataque avançado. O acesso às pesquisas do *CTA* que cedeu tecnologia própria desenvolvida em seus laboratórios permitiu à *Eletrometal* desenvolver sua competência tecnológica. Concomitantemente, assinou convênios para a formação de mestres e doutores em Engenharia Metalúrgica na *Universidade de British Columbia*, no Canadá, e contratou técnicos estrangeiros para a ampliação da equipe envolvida na transferência, absorção, adaptação, criação e otimização de tecnologia. A *Eletrometal* mantém convênio com a *Universidade de Campinas* (*Unicamp*) para a administração de aulas práticas aos alunos nas suas instalações industriais. Ao todo, a *Eletrometal* conta com 700 empregados, e seus esforços procuram superar a insuficiência da universidade na formação de pessoal especializado.

Dinis, o *presidente*, lembra que inicialmente, a Eletrometal tentara firmar-se como fornecedora da indústria automobilística, mas sem sucesso. Na época, tinha de decidir-se por uma das três alternativas: estacionar por falta de recursos para investir, encerrar as atividades ou partir para um amplo desenvolvimento tecnológico. A opção pela terceira alternativa dependia do acesso a recursos financeiros e da incorporação de tecnologia sofisticada ainda não existente no país em dimensão industrial. Nessa ocasião, o governo entrou em cena — não como concorrente, mas como facilitador. E essa operação somente foi possível porque a *Eletrometal* já produzia basicamente aços

especiais, cuja tecnologia lhe permitiria sua ousada decolagem rumo aos materiais estratégicos.

CASO 4



BETA S.A.

A *Beta S.A. — Indústria e Comércio* é uma subsidiária nacional da *Beta Corporation,* empresa multinacional sediada nos Estados Unidos que explora a comercialização de produtos químicos e a industrialização e comercialização de polietileno. Os produtos químicos são importados para a revenda no mercado nacional, enquanto o polietileno é produzido em uma fábrica na cidade de Sorocaba, no Estado de São Paulo.

O cargo de *diretor superintendente* é nomeado pela *Beta Corporation,* pelo fato de deter a maior parte do capital subscrito e realizado da companhia (95% das ações). Cabe ao *diretor superintendente* nomear os *diretores administrativo, comercial, industrial* e *financeiro.* Excetuando-se o cargo do *diretor financeiro,* que requer que o ocupante tenha bens imóveis no país para poder avalizar os títulos da companhia, todos os demais diretores podem ser transferidos de qualquer lugar do mundo onde haja uma subsidiária da *Beta Corporation.* A *Diretoria* da *Beta S.A.* está assim constituída:

Inicialmente, a empresa possuía uma fábrica com capacidade de produção de 2.000 toneladas/mês de polietileno. Os 2.200 funcionários estavam satisfeitos com a empresa, manifestando elevado moral e alta produtividade. O lucro líquido médio anual da empresa era de R$ 0,40 por ação, sendo que R$ 0,35 atribuídos à industrialização e comercialização de polietileno e R$ 0,05 à comercialização dos produtos químicos importados.

Ao assumir a direção da empresa, o *diretor superintendente* notou a crescente demanda de polietileno no Brasil e uma oferta menor do que a procura desse produto. Solicitou ao *diretor comercial* um levantamento para verificar a possibilidade de ampliação da fábrica para atender a essa demanda. Feitas as projeções, a *Diretoria* decidiu, propor à *Beta Corporation* o seguinte:

a) Ampliação da fábrica para a capacidade de produção de 12.000 toneladas/mês de polietileno (seis vezes mais do que sua capacidade atual).

b) Produção de polietileno a partir do benzeno, pois o acetileno até então utilizado provinha de uma única empresa fornecedora — a *Gama S.A.* — cuja capacidade de produção era de 4.000 toneladas/mês. Para tanto, a *Beta S.A.* deveria possuir meios para transformar o benzeno (que existia em abundância) em acetileno, ingressando no processo de produção, com a vantagem de obter ótimo lucro com essa transformação.

c) Criação inicial de 30 novos empregos para implantação dos itens *a* e *b,* formando o *Grupo Técnico de Engenharia — GTE.*

Ao verificar a exeqüibilidade, a *Beta Corporation* resolveu aceitar a sugestão da subsidiária, mas impondo o Diretor Industrial para supervisionar o estudo e implantação do projeto, uma vez que ele já havia acompanhado três ampliações de fábricas de polietileno e a construção de duas outras.

Com a supervisão do Diretor Industrial, foram iniciados os estudos pelo *GTE*. Ao final de seis meses, uma reunião da *Diretoria* ratificava os seguintes pontos propostos pelo *diretor industrial*:

a) As instalações da fábrica "velha" funcionariam normalmente com o acetileno fornecido pela *Gama S.A.* até o início da produção do acetileno a partir do benzeno na fábrica "nova" da *Beta*.

b) Construção de uma fábrica "nova" para produzir as 10.000 toneladas/mês faltantes para a capacidade de 12.000 do plano e dentro da mesma concepção da fábrica "velha", pois as suas instalações eram eficientes e apresentavam um índice de nacionalização de 90%, facilitando a reposição de peças das máquinas. O custo total da nova fábrica foi orçado em vinte millhões de dólares.

c) A transformação do benzeno em acetileno utilizaria o processo em vigor na subsidiária alemã, com excelentes resultados. Esse processo era chamado *"Caldeiras Wolfgang"*, pois utilizava caldeiras construídas pela *Wolfgang*, empresa alemã com *know-how* próprio em termos de projeto e construção desses equipamentos. O custo total das caldeiras giraria em torno de quarenta milhões de dólares.

d) O *GTE* ficaria incumbido de supervisionar a execução do projeto.

Ao final do período, a fábrica "nova" e as caldeiras ficaram prontas. Os testes demonstraram problemas no acetileno produzido e que prejudicavam a qualidade do polietileno produzido pela fábrica "nova". Confiando na solução desses problemas de qualidade apresentados pelas caldeiras, o *Diretor Industrial* propõe à *Diretoria* a suspensão imediata das compras de acetileno da *Gama S.A.*, a contratação imediata de novos empregados, o início das atividades da fábrica "nova" e a passagem da produção da fábrica "velha" a partir do acetileno produzido na própria *Beta*. Todos os itens acima foram colocados em ação para o início das 12.000 toneladas/mês de polietileno.

Porém, com a produção industrial em larga escala, começaram a surgir problemas maiores na qualidade do acetileno e, na qualidade do polietileno produzido pela *Beta S.A.* O *GTE*, ao analisar o projeto das caldeiras feito pela *Wolfgang*, verificou que esta empresa tinha cometido erros básicos de projeto, sendo este o motivo principal da baixa qualidade do acetileno produzido. A *Diretoria* da *Beta S.A.* solicitou à empresa alemã a revisão do projeto de sua autoria. O relatório da *Wolfgang*, em resposta, salientava que o projeto estava corretíssimo e sugeria que as peças utilizadas nas caldeiras estivessem provocando os problemas apontados. O *GTE* tentou corrigir o projeto, utilizando novas peças, como haviam sugerido os alemães. Ao final, o balanço da empresa apresentou um prejuízo de R$ 0,15 por ação. O *GTE* concluiu pela paralisação do funcionamento das caldeiras, já que os problemas não tinham solução

à vista. O *diretor industrial* opôs-se, com o argumento de que a paralisação das caldeiras significaria um prejuízo de sessenta milhões de dólares decorrente dos investimentos feitos, além da paralisação das fábricas em função da inexistência da matéria-prima suficiente. A *Beta Corporation* passou a solicitar explicações ao *diretor superintendente* a respeito da lucratividade desde que o novo projeto foi implantado. Os clientes começaram a reclamar dos produtos enviados, solicitando constantemente reposições. O produto em estoque não era suficiente para atender às reposições. Os clientes reclamavam haver comprado polietileno de primeira qualidade, recebendo polietileno de terceira qualidade. Em função das constantes pressões recebidas da *Beta Corporation*, a *Diretoria* da *Beta S.A.* decidiu reduzir os seus custos operacionais. Começou por conter salários e benefícios sociais. Esta decisão proporcionou um ambiente terrivelmente desfavorável. Os funcionários mais capazes começaram a sair da empresa e, a rotatividade de pessoal (*turnover*) elevou-se a índices alarmantes, enquanto a produtividade caía assustadoramente.

No final, a empresa possuía apenas um terço de seus clientes e o clima reinante entre os empregados era de extrema irritação. A *Diretoria* encontrava-se frente a um grave problema. O *diretor superintendente* solicitou de cada *diretor* um relatório com sugestões para encontrar alguma luz no final do túnel.

MAKRON
Books

Capítulo 5

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Proporcionar uma conceituação de *estratégia empresarial* e de seus principais componentes.
- Discutir os vários tipos de *estratégia empresarial.*
- Proporcionar uma idéia de *administração da estratégia* empresarial, a partir do *processo administrativo.*

As empresas precisam continuamente realocar, reajustar e reconciliar seus recursos disponíveis com seus objetivos e oportunidades percebidas no *ambiente de tarefa.* Cada empresa procura desenvolver seus negócios e operações de uma maneira coerente e consistente por meio de padrões distintos e personalizados de *estratégia.* Com a aceleração das mudanças no *ambiente de tarefa* da empresa ocorre uma crescente pressão, exigindo capacidade de antecipar as mudanças, aproveitando prontamente as novas oportunidades que surjam pela ação rápida, bem como capacidade de reagir com flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais. A *estratégia empresarial* é o primeiro e o principal passo para a empresa atingir esta capacidade de manobra.

NOÇÕES DE ESTRATÉGIA

A noção de *estratégia* surgiu da atividade militar: o antigo conceito militar define *estratégia* como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, a *estratégia* pode ser definida como "a mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo. A *tática* é um esquema específico de emprego de alguns recursos a partir de uma *estratégia geral.* No plano militar, uma mobilização de tropa é uma *tática* dentro de uma *estratégia* mais ampla; no plano gerencial, o orçamento anual ou o plano anual

de investimentos é um *plano tático* dentro de uma *estratégia global* a longo prazo. Uma guerra requer uma ou mais *estratégias*: cada *estratégia* leva à proliferação de *táticas*. O planejamento para cinco anos na empresa requer uma *estratégia*, à qual se ligam os *planos táticos* de cada ano compreendido nesse período".[1] Assim, a *estratégia* é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.

COMPONENTES DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Os três componentes básicos de uma *estratégia empresarial* são:

1. *Ambiente:* isto é, as oportunidades visualizadas no *ambiente de tarefa*, e mais especificamente no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças nele existentes.
2. *Empresa:* isto é, os recursos de que a empresa dispõe, sua capacidade e suas habilidades, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.
3. *Adequação entre ambos:* isto é, qual postura a empresa deverá adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

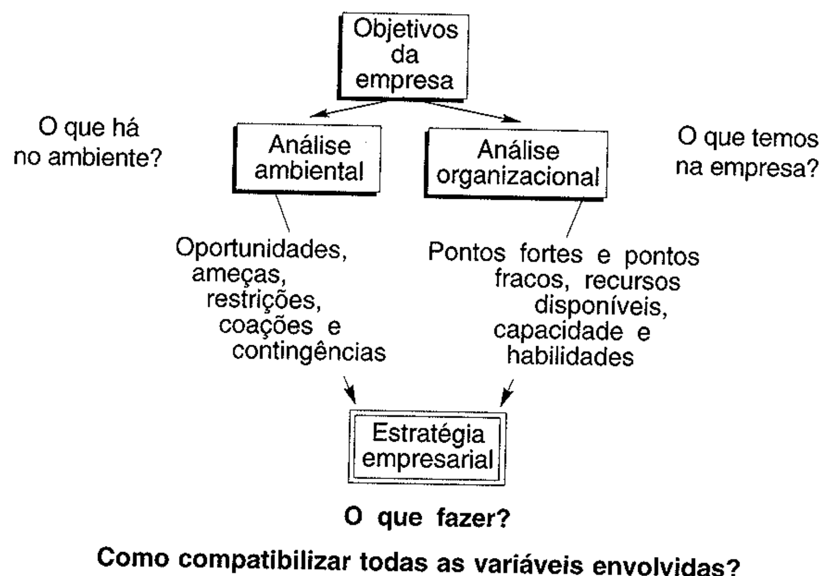


Figura 5.1 Os componentes básicos da estratégia empresarial.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A *estratégia empresarial* "é a determinação da futura postura da empresa, com especial referência a sua postura quanto aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas".[2] Essa *postura estratégica* deve ser equacionada pelo *planejamento estratégico* da empresa. O *planejamento estratégico* é elaborado a partir de três atividades básicas, a saber:

1. *Análise ambiental:* ou seja, análise das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações, contingências, desafios e oportunidades percebidas no contexto ambiental.
2. *Análise organizacional:* ou seja, análise de condições atuais e futuras da empresa, recursos disponíveis e recursos necessários (incluindo tecnologia), potencialidades, forças e fraquezas da empresa, sua estrutura organizacional, sua capacidade e competência.
3. *Formulação de estratégias:* isto é, a tomada de decisões globais e abrangentes que produzirão efeitos no futuro da empresa dentro de um determinado horizonte estratégico, isto é, dentro de um determinado horizonte de tempo situado a longo prazo.

ARTICULAÇÃO ESTRATÉGICA

O *planejamento estratégico* será estudado mais adiante. Por enquanto, nos ocuparemos da *estratégia empresarial* em si. A *estratégia* está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos, muitos deles situados fora do controle e da previsão da empresa. Ao lidar ao mesmo tempo com *fatores organizacionais* e com *fatores ambientais* — atuando como verdadeira ponte de ligação entre eles —, a *estratégia empresarial* procura o melhor endereçamento dos esforços e recursos empresariais em direção a resultados capazes de assegurar o alcance dos objetivos empresariais. Assim, uma vez estabelecidos os objetivos empresariais, a *estratégia* é o conjunto de decisões das quais dependerão os recursos necessários e a tecnologia requerida, a estrutura organizacional mais adequada e a conseqüente ação empresarial para o alcance dos resultados. Obviamente, todos estes ingredientes estão sujeitos a influências ambientais em termos de coações, contingências, limitações e restrições, oportunidades e ameaças. Os resultados alcançados permitirão à empresa a retroinformação (retroação) de que ela se valerá para manter e confirmar suas decisões estratégicas.

A *estratégia* é geralmente definida no *nível institucional* da empresa (portanto, no nível mais elevado da empresa) em função do comportamento e dos destinos que esta pretende seguir em função do *ambiente de tarefa* onde se encontra. O *nível institucional* define os objetivos da empresa e, para atingi-los, escolhe a *estratégia* ou *estratégias* mais adequadas, em função da *análise ambiental*, da *análise organizacional* e das *alternativas estratégicas* mais indicadas para o contexto.

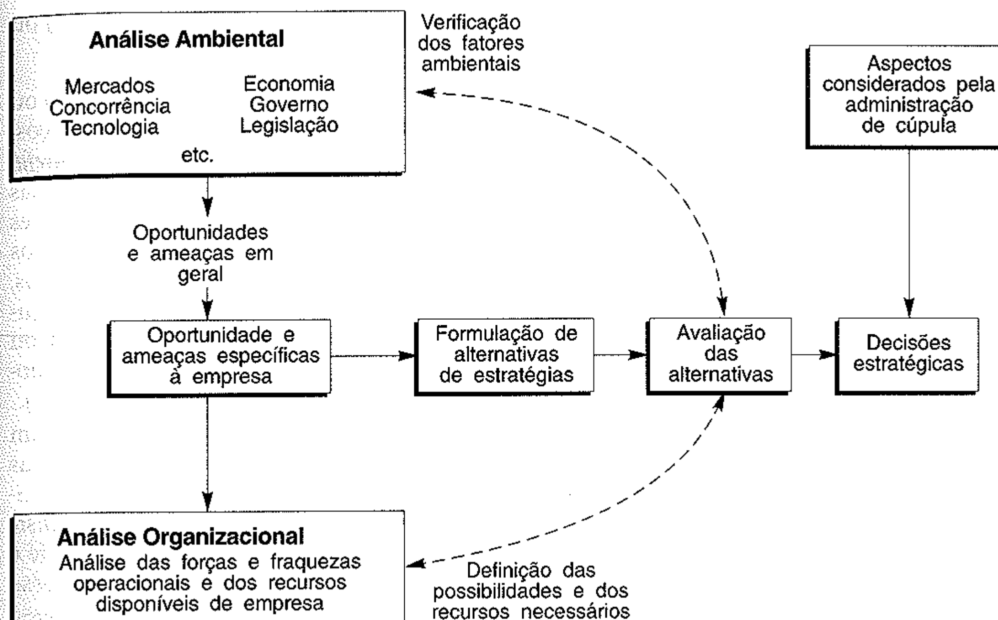


Figura 5.2 Etapas do planejamento estratégico.

Adaptado de: DENNING, Basil W. "Introduction", in Basil W. DENNING (org.). *Corporate planning: selected concepts*. London: McGraw-Hill, 1971. p. 8.

Definida a *estratégia*, esta é desdobrada em planos táticos específicos, que deverão ser desenvolvidos e executados pelos diversos órgãos situados nos diversos outros níveis da empresa. Esse desdobramento da *estratégia* em *planos táticos* é realizado pelo *nível intermediário* da empresa. Caberá ao *nível operacional* a execução dos *planos operacionais*, que, por sua vez, constituem o desdobramento e detalhamento final dos *planos táticos* da empresa.

TIPOS DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Os *ambientes de tarefa* das empresas são pluralistas e multifacetados, compostos de vários *subambientes*, com os quais a empresa se acha envolvida em uma rede de *interdependências*, para poder efetuar suas transações. Para administrar a sua *interdependência* com os demais elementos do *ambiente de tarefa*, cada empresa utiliza vários tipos de *estratégia*. Como o *ambiente de tarefa* é definido pela *dependência da empresa*, e como a *dependência* traz coações ou contingências à empresa, o problema fundamental é o de evitar tornar-se subserviente aos elementos do *ambiente de tarefa*. Para tanto, a

empresa pode desenvolver *estratégias cooperativas* (como *ajuste, cooptação* e *coalizão*) ou *estratégias competitivas* (*competição*).[3]

1. **Ajuste ou negociação**: é a *estratégia* pela qual a empresa busca um acordo ou um compromisso com outras empresas quanto à troca de bens ou de serviços. O *ajuste* supõe uma interação direta com outras empresas do *ambiente de tarefa*. Como a empresa não pode presumir a constância e continuidade dessas relações de compromisso com outras empresas, ela precisa efetuar revisões periódicas nas suas relações com *fornecedores* (por meio de contratos, pedidos de compras, orçamentos etc.), com *distribuidores* (por convênios e acordos, estabelecimento periódico de cotas de vendas, contratos de qualidade assegurada etc.), com *agências reguladoras* (por meio de convenções coletivas ou acordos sindicais renovados anualmente, cartas-patentes com órgãos fiscalizadores, planilhas de preços de seus produtos para aprovação governamental etc.). Assim, o *ajuste* é quase sempre uma *negociação* quanto a decisões que afetam o comportamento futuro que regerá as relações entre duas ou mais empresas em relação a um determinado objetivo. O *ajuste* é uma permuta de compromissos e, portanto, de *redução da incerteza* para as partes envolvidas. O *ajuste* pode ser uma contratação ou um entendimento, mas sempre repousa na fé e confiança de que a outra parte cumprirá o prometido. Com o *ajuste*, o processo decisorial de uma empresa é invadido ou, pelo menos, afetado pelo processo decisorial de outras empresas do seu *ambiente de tarefa*, o que também lhe tira um bom pedaço de sua liberdade de ação ou de escolha.
2. **Cooptação ou coopção**: é um processo para absorver novos indivíduos provindos de fora para a liderança ou a estrutura de decisão da política de uma empresa, como um meio para impedir ameaças ou pressões à sua estabilidade ou existência.[4] Por meio da *cooptação*, a empresa conquista e absorve grupos inimigos ou ameaçadores, fazendo com que alguns líderes desses grupos venham a fazer parte de seu próprio processo decisorial, para inibir a sua ação contrária aos interesses da empresa. O termo *cooptação* indica uma fusão, uma junção, uma união, isto é, a aceitação no grupo dirigente da empresa de representantes de outras organizações com as quais mantém interdependência (como bancos, instituições financeiras, fornecedores, credores, investidores etc.), para ali participar, a fim de reduzir ameaças ou pressões daquelas organizações ou para assegurar o suporte ou o *consenso de domínio*. Assim, a *cooptação* também significa uma invasão externa no processo de decisão de uma empresa e limita a liberdade da empresa em escolher os seus objetivos de maneira arbitrária e unilateral. Por outro lado, a *cooptação* traz a vantagem de reduzir as possibilidades de ações antiéticas entre duas ou mais

empresas e de auxiliar a integração de partes heterogêneas ou antagônicas de uma sociedade complexa de organização.

3. **Coalizão**: refere-se a uma combinação de duas ou mais empresas que se juntam para alcançar um objetivo comum. Por meio da *coalizão*, duas ou mais empresas agem como uma só, com relação a determinados objetivos, quando há necessidade de mais apoio ou de recursos que uma só empresa não teria condições de assegurar isoladamente. A *coalizão* exige o compromisso de decisão conjunta quanto a atividades futuras, limitando decisões arbitrárias e unilaterais, pois é uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de uma empresa. A maior parte das associações entre empresas visando a políticas conjuntas de preços, dos consórcios de empresas que se associam para um empreendimento comum (construção de hidroelétricas ou de grandes construções) e os chamados "empreendimentos conjuntos" (*joint-ventures*) são exemplos desse tipo de *estratégia*.
4. **Competição**: é uma forma de rivalidade entre duas ou mais empresas mediadas por um terceiro grupo. Se tratar de duas indústrias concorrentes, o terceiro grupo poderá ser o comprador, o fornecedor, o potencial de força de trabalho ou outros. A *competição* envolve um complexo sistema de relações: inclui a *concorrência* tanto na busca de recursos (como no mercado de capitais, mercado de máquinas e equipamentos, mercado de matérias-primas, mercado de mão-de-obra etc.) como na busca de clientes ou compradores (mercado consumidor), ou ainda de participantes potenciais. A *competição* é uma *estratégia* pela qual o objetivo escolhido pela empresa é parcialmente controlado pelo *ambiente de tarefa*, que lhe tira boa parte de sua liberdade de ação ou de escolha.

Para administrar a adequação entre os aspectos do *ambiente* (*variáveis externas*) e os aspectos da empresa (*variáveis internas*), a *estratégia empresarial* requer a articulação de todos os níveis da empresa, a saber: *nível institucional, intermediário* e *operacional*.

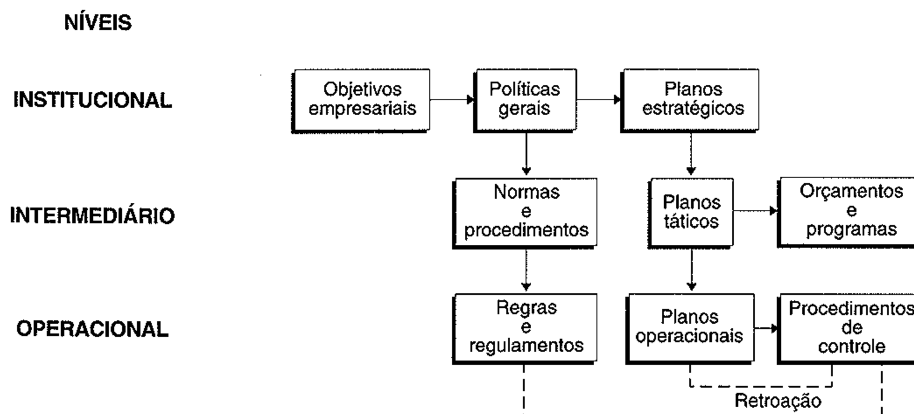


Figura 5.3 Os desdobramentos estratégicos como conseqüências dos objetivos empresariais.

DESDOBRAMENTOS ESTRATÉGICOS

Dentro dessa abordagem, o entendimento da *estratégia empresarial* exige o conhecimento de *três problemas específicos* presentes em qualquer empresa:[5]

1. O *problema empresarial:* relacionado com os produtos/serviços e os mercados, ou seja, a escolha do *domínio produto/mercado* da empresa. O *problema empresarial* é tratado no *nível institucional* da empresa.
2. O *problema administrativo:* está centrado na estruturação de atividades internas da empresa e na criação de normas e procedimentos para coordenar essas atividades, mantendo a organização como um conjunto ativo e integrado. O *problema administrativo* converge para a redução da incerteza no sistema organizacional ou, em outros termos, para a racionalização e estabilização das atividades; é tratado no *nível intermediário* da empresa.
3. O *problema de adequação tecnológica:* refere-se à execução de operações e à produção de produtos/serviços, bem como à escolha das tecnologias mais adequadas para tanto. Envolve a criação de um sistema que transforme em operações a solução dada ao problema empresarial. A criação de um tal sistema exige que a administração escolha uma tecnologia apropriada (entradas — processamento — saídas) para produzir os produtos e serviços escolhidos. O *problema de adequação tecnológica* é tratado no *nível operacional* da empresa.

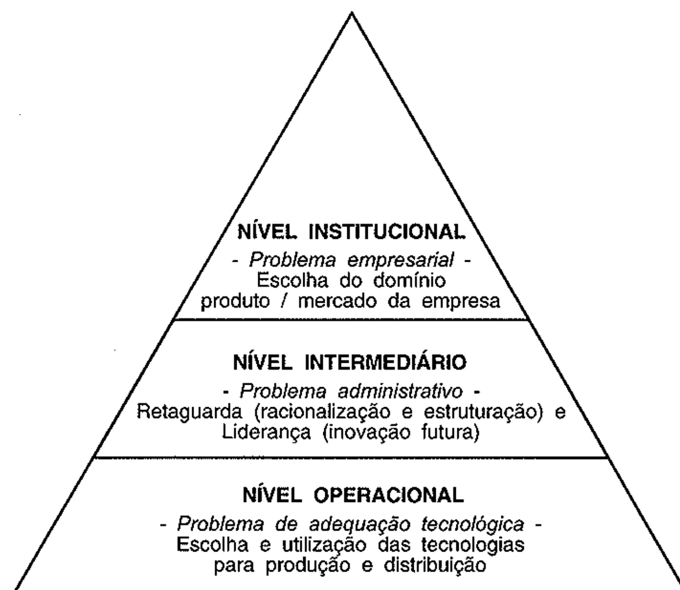


Figura 5.4 Os três tipos de problemas na estratégia empresarial.

Existem estratégias cooperativas e estratégias competitivas. É possível distinguir quatro tipos de *estratégia competitiva: defensiva, ofensiva, analítica* e *reativa*. As três primeiras são *estratégias estáveis*, enquanto a *reativa* é considerada uma *estratégia instável*.

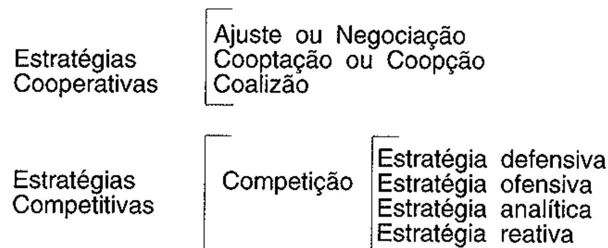


Figura 5.5 Os tipos de estratégia empresarial.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

As quatro estratégias competitivas são:

- **Estratégia defensiva**: adotada por empresas que possuem *domínios* definidos de produtos/mercados que pretendem manter ou defender da ação de concorrentes. Nestas empresas, os dirigentes da cúpula no *nível institucional* são capacitados e eficientes unicamente na área restrita às atuais operações da empresa e poupam-se de buscar novas oportunidades ou experimentar mudanças. Em vista desta perspectiva estreita e conservadora, estas empresas raramente fazem grandes modificações em tecnologia, estrutura organizacional ou métodos de operação. Pelo contrário, procuram concentrar todas as atenções na manutenção ou no aumento da eficiência das operações atuais (*estratégia de não-diversificação*). Como as operações não sofrem alterações, a experiência que a empresa adquire a respeito delas chega a ser bastante profunda. Na estratégia defensiva, o papel dos níveis organizacionais é o seguinte:

  a) *Nível institucional:* o *problema empresarial* reside em como defender e "garantir" a fatia atual do mercado a fim de criar um conjunto estável de produtos e clientes e preservá-los dos concorrentes. Trata-se de defender o *domínio* que a empresa conseguiu estabelecer no *ambiente de tarefa*. A empresa concentra-se exclusivamente no seu mercado atual, ignorando o restante. Mantém-se concentrada nos seus produtos e serviços já existentes, com alguma inovação, utilizando preços competitivos, qualidade, serviço ao consumidor etc. A empresa procura sentir-se segura no seu domínio, para tornar difícil aos concorrentes desalojarem-na de seu *nicho*. Porém, qualquer mudança ampla e substancial no ambiente (mercado) poderá ameaçar a sobrevivência da empresa.

b) *Nível intermediário:* o *problema administrativo* consiste em como manter um controle estrito das operações da empresa no sentido de assegurar ou elevar a eficiência atual. O planejamento é intenso e antecede a toda ação administrativa. As áreas de produção e finanças tornam-se as mais importantes da empresa. A *estrutura organizacional* tende a ser *funcional,* com grande divisão do trabalho e acentuada formalização. A atenção é voltada para dentro da organização, com pequena preocupação quanto ao meio ambiente. O controle é centralizado e a informação é veiculada verticalmente através das cadeias hierárquicas. O *nível intermediário* utiliza um *sistema administrativo* adequado para manter estabilidade e eficiência ao longo do tempo. Porém, é inadequado para localizar e responder a novas oportunidades relativas a produtos e mercados.

c) *Nível operacional:* o *problema de adequação tecnológica* consiste em como produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível. Há uma tendência à *integração vertical* para melhor aproveitar os recursos da empresa. Se não há mudança tecnológica e de processos, a empresa procura, por meio de experiência acumulada, melhorar e racionalizar cada vez mais as suas atividades e operações. A empresa obtém um aumento substancial da *eficiência tecnológica,* que é essencial ao bom desempenho empresarial (*racionalidade técnica*). Porém, isto exige elevados investimentos ao longo do tempo, o que requer que os problemas sejam familiares e previsíveis em um prazo relativamente longo, isto é, que o *ambiente de tarefa* seja estável e previsível. Se ocorrerem mudanças ambientais, qualquer mudança tecnológica será desastrosamente onerosa para a empresa.

Na *estratégia defensiva,* a empresa procura a previsibilidade no *domínio* para poder voltar-se introversivamente para a *eficiência* de suas operações.

- **Estratégia ofensiva:** adotada por empresas que, de maneira constante, buscam novas oportunidades de mercado e experimentam regularmente reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente. Em conseqüência, estas empresas são os elementos criadores de *mudanças* e de *incertezas* no meio ambiente. A incerteza é a variável que afetará os concorrentes, que, desta maneira, vêem perturbado o seu universo de operações. Todavia, a preocupação com mudanças e inovações faz com que estas empresas não se esmerem o suficiente para extrair de suas operações atuais o máximo de rendimento possível, o que as torna pouco eficientes. Tal fato explica por que todo e qualquer *domínio de produto serviço/mercado* é, do ponto de vista de uma *estratégia ofensiva,* sempre transitório e substituível pela inovação que virá a caminho. Na estratégia ofensiva e agressiva, o papel dos níveis organizacionais é o seguinte:

a) *Nível institucional:* o *problema empresarial* consiste em como localizar e explorar novas oportunidades relativas a produtos e mercados. A empresa se abre a novas perspectivas ambientais, procurando mudar constantemente o seu *nicho ambiental,* isto é, alargar e desenvolver ou mudar continuamente o seu *domínio.* A postura é extrovertida e com ênfase no *ambiente.* A empresa muda seu produto/serviço e seu ramo de atividade para poder alterar os elementos do *ambiente de tarefa* e modificar suas relações de *interdependência.* A inovação em empresas voltadas para novos produtos ou mercados protege a empresa das mudanças que ocorrem no meio ambiente. Porém, a empresa corre o risco de baixa lucratividade e diluição de seus recursos em face da sua aplicação não-intensiva ao longo do tempo.

b) *Nível intermediário:* o *problema administrativo* consiste em como facilitar e coordenar as numerosas e diversas operações da empresa e suas constantes mudanças e inovações. O *nível intermediário* utiliza um sistema administrativo ideal para manter a flexibilidade e eficácia da empresa. O planejamento é amplo e não intenso, orientado para os problemas à medida que vão surgindo pela frente. A empresa tende a uma *estrutura organizacional* baseada em produtos, com pouca divisão de trabalho e pouca formalização. As áreas de *marketing* e de pesquisas e desenvolvimento tornam-se as mais importantes. A atenção é extrovertida e voltada para o *ambiente* (mercado) e para o resultado das operações (produto ou serviço). O controle é descentralizado e as informações são horizontais. O desempenho organizacional é medido pela comparação com os resultados dos concorrentes. Porém, poderá subutilizar os recursos disponíveis ou mesmo fazer mau uso deles.

c) *Nível operacional:* o *problema de adequação tecnológica* consiste em como evitar comprometimentos excessivos e dependência com relação a algum determinado processo tecnológico, a fim de manter a flexibilidade necessária para modificar continuamente as operações da empresa. Adoção de *tecnologias flexíveis* (para realizar diferentes tarefas e operações) e *tecnologias múltiplas* (para produzir diferentes produtos e serviços). Baixo grau de mecanização e de rotinização, com a *tecnologia não incorporada,* isto é, *tecnologia* apoiada sobre pessoas e suas habilidades e seus conhecimentos. A flexibilidade tecnológica permite uma resposta rápida a um domínio em mudança. Porém, a empresa não pode desenvolver o máximo de sua eficiência em seus sistemas de produção e de distribuição em virtude da multiplicidade de tecnologias e das constantes mudanças.

Na *estratégia ofensiva,* a empresa está voltada extrovertidamente para novas oportunidades em termos de mercados/produtos.

- **Estratégia analítica:** é uma *estratégia* compartimentada adotada por empresas que operam em dois tipos de *domínio produto-serviço/mercado*: um estável e outro mutável. Enquanto a empresa mantém e defende um *domínio* já garantido de *produto/mercado*, procura aproveitar oportunidades ambientais em novos *domínios*. Assim, nas áreas mais turbulentas, os executivos de cúpula no *nível institucional* observam os concorrentes em busca de novas idéias e adotam rapidamente aquelas que lhes parecem mais promissoras. Na estratégia análitica ou dupla, o papel dos níveis organizacionais é o seguinte:

  a) *Nível institucional:* o *problema empresarial* consiste em como localizar e explorar oportunidades de novos produtos e mercados e, simultaneamente, manter e defender o domínio já firme de produtos e consumidores tradicionais. O *domínio é híbrido* (estável e instável) e a empresa é conservadora (no *domínio estável*) e inovadora (no *domínio instável*) simultaneamente. Pequeno investimento em pesquisa e desenvolvimento, combinado com a imitação de produtos bem-sucedidos no mercado, minimizando o risco, de tal forma que o domínio da empresa seja sempre equilibrado entre a estabilidade e a flexibilidade.
  b) *Nível intermediário*: o *problema administrativo* consiste em como diferenciar a estrutura e os processos organizacionais a fim de acomodar e integrar as áreas de operação estável com as áreas dinâmicas e instáveis. O planejamento é intenso (para ligar *marketing* e produção na parte estável do *domínio*) e abrangente (para ligar *marketing*, pesquisa e desenvolvimento e produção quanto aos novos produtos e mercados). A empresa tende a uma *estrutura matricial*, combinando departamentos funcionais com departamentos de produtos ou grupos de produtos. As áreas de *marketing* e pesquisa e desenvolvimento, seguidas de perto pela produção, são as áreas mais importantes da empresa. O controle é moderadamente centralizado, com aparatos de *retroação* (retroalimentação), tanto verticais como horizontais. O *nível intermediário* adota um *sistema administrativo* para equilibrar estabilidade e flexibilidade. Porém, se o equilíbrio for perdido, poderá ser muito difícil restabelecê-lo posteriormente.
  c) *Nível operacional:* o *problema de adequação tecnológica* consiste em como ser eficiente em partes estáveis do domínio e, ao mesmo tempo, flexível e eficaz nas partes cambiantes. A tecnologia dual é adequada para servir a um *domínio híbrido* (estável e cambiante). Porém, tal dualidade não permite que a empresa atinja nem a *eficiência* nem a *eficácia* tecnológica.

Quadro 5.1 Estratégias empresariais e suas repercussões nos três níveis da empresa.

	Nível Institucional	Nível Intermediário	Nível Operacional
Estratégias Empresariais	Problema empresarial	Problema administrativo	Problema de adequação tecnológica
	Escolha do domínio produto/mercado.	Estruturação de atividades e restabelecimento de normas e processos.	Escolha e utilização de técnicas de produção.
Defensiva Manutenção do atual *domínio* de produtos/ mercados.	Garantir e conservar o domínio atual de produtos/ mercados.	Planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual.	Produção de bens ou serviços da maneira mais eficiente, por meio de intensificação da tecnologia atual.
	Busca da estabilidade do *domínio.*	Ênfase na conservação.	Ênfase na tecnologia utilizada.
Ofensiva Ampliação e busca de novos *domínios* de produtos/ mercados.	Explorar e localizar novas oportunidades de produtos/ mercados.	Facilitar e coordenar as freqüentes e diversas mudanças nas atividades e operações da empresa.	Manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações.
	Busca de novos *domínios*, ainda que transitórios.	Ênfase na mudança organizacional.	Ênfase na flexibilidade tecnológica.
Analítica Manutenção de domínios estáveis e busca e conquista de novos *domínios* de produtos/ mercados.	Garantir um *domínio* atual e ao mesmo tempo buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/ mercados.	Diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis.	Adotar tecnologia dual para servir a um *domínio* híbrido: estável e mutável.
	Busca de estabilidade de um *domínio* e, simultaneamente, busca de novos *domínios.*	Ênfase tanto na conservação como na mudança organizacional.	Complexidade tecnológica.
Reativa	Resposta empresarial despreparada, improvisada e pouco eficaz, utilizando estratégias inadequadas e envelhecidas.	Falta de relacionamento coerente entre estratégia e estrutura e processos organizacionais, provocando dificuldades de integração e coordenação organizacional.	Pouca eficiência nas operações.

- **Estratégia reativa:** enquanto as três *estratégias* anteriores são *proativas* (isto é, se antecipam às ocorrências do ambiente), esta é uma *estratégia reativa* (isto é, reage com atraso às ocorrências do ambiente), despreparada e improvisada. A *estratégia reativa* é *"instável"*, ou seja, aplicável a curtos espaços de tempo e sem um envolvimento tão amplo capaz de integrar as atividades dos *níveis institucional, intermediário* e *operacional* como um todo. A adoção de qualquer das três *estratégias estáveis* (a *defensiva*, a *ofensiva* ou a *analítica*) pode proporcionar sucesso empresarial por períodos longos de tempo, pois são respostas válidas e adequadas às mudanças ambientais. A *estratégia reativa*, contudo, é inadequada às demandas ambientais, pois os executivos de cúpula no *nível institucional* da empresa se apercebem com muito atraso da mudança e da incerteza que ocorrem no meio ambiente em que sua empresa está inserida, tornando-se incapazes de articular uma resposta empresarial pronta e eficaz. O resultado é a tendência à adoção de *estratégias* que já dão mostras de envelhecimento, bem como adoção de estruturas organizacionais que já se cristalizaram, sobrevivendo aquelas *estratégias* que deram bons resultados no passado e em outras circunstâncias anteriores. A *estratégia empresarial* não deve ocorrer na base da inércia em relação às forças externas ou da passividade em relação aos recursos e meios disponíveis. A empresa — por força das pressões ambientais que provocarão influências e modificações — não pode se deixar levar ao acaso pelos eventos exteriores e dos imprevistos. Ela precisa construir o seu destino e imprimir nele a sua marca. Por esta razão, a empresa que não é capaz de definir a si mesma de maneira clara e significativa é uma empresa amorfa.

AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

"Avaliação da *estratégia* é a fase do processo da *administração estratégica* na qual os administradores de topo verificam se sua escolha estratégica, tal como foi implementada, está alcançando os *objetivos* da empresa".[6] É o processo pelo qual os administradores comparam os resultados da *estratégia* (os meios) com o nível de realização dos objetivos (os fins). Um aspecto importante da *estratégia empresarial* é a identificação de um conjunto de critérios capazes de avaliar a estratégia adotada pela empresa.

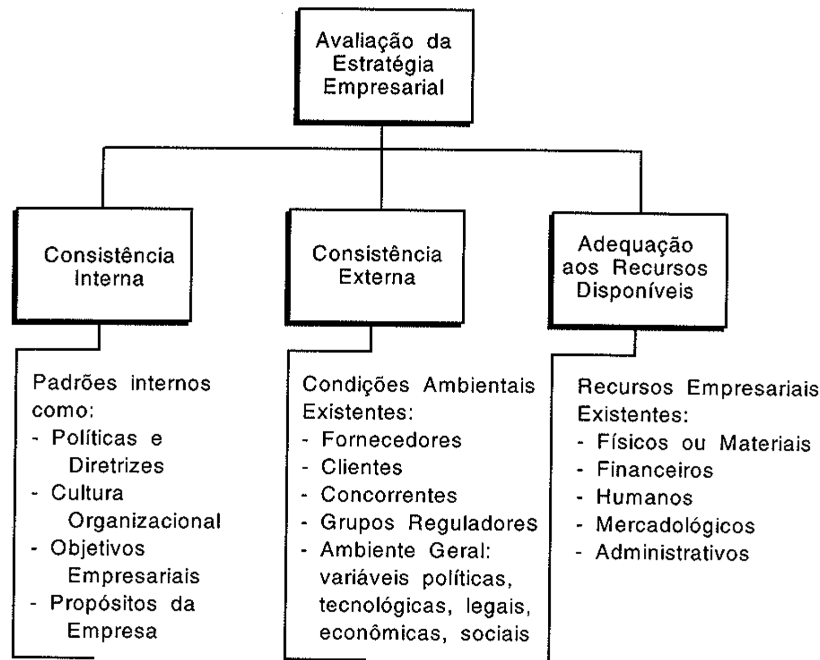


Figura 5.6 Avaliação da estratégia empresarial.

Existem três critérios para se avaliar a *estratégia empresarial:*

1. **Consistência interna:** a *estratégia* deve ser consistente com aquilo que a empresa pretende fazer. A *estratégia* deve estar identificada com os padrões internos da empresa, revelados por meio de suas políticas e diretrizes, pela sua cultura organizacional e pelos objetivos empresariais.
2. **Consistência com o ambiente:** a *estratégia empresarial* deve ser consistente com as condições ambientais existentes, sejam atuais ou potenciais. A inadequação da *estratégia* com o *ambiente externo* pode custar caro à empresa ou conduzi-la ao fracasso em suas operações.
3. **Adequação aos recursos disponíveis:** a *estratégia empresarial* deve ser consistente com os recursos que a empresa dispõe ou pode obter. Os *recursos* são o que uma empresa é ou tem e que a ajudam a alcançar os objetivos empresariais pretendidos. Os *recursos,* como já vimos anteriormente, incluem capital, equipamento, instalações, pessoal, competência, tecnologia disponível etc. Em empresas que vendem bens de consumo, por exemplo, o principal *recurso* pode ser o nome ou marca do produto. Dois aspectos básicos devem ser considerados quando uma empresa decide ligar sua *estratégia* com seus recursos disponíveis:

a) Quais são os *recursos* críticos da empresa?
b) A *estratégia* é adequada aos *recursos* existentes na empresa?

ADMINISTRAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A *estratégia* representa "o que" a empresa deseja fazer, qual negócio ela pretende realizar, qual o rumo a seguir. O núcleo central da *administração estratégica* é a preparação para o amanhã: ela visa orientar a empresa em relação ao futuro, não no sentido de que cada condição deva ser antecipada, mas no sentido de que a empresa possa dirigir-se consciente e sistematicamente para seus objetivos, baseando-se em análises realísticas e metódicas de suas próprias condições e possibilidades e do contexto ambiental onde ela opera. Em outros termos, o futuro da empresa não pode ser previsto; ele deve ser criado.

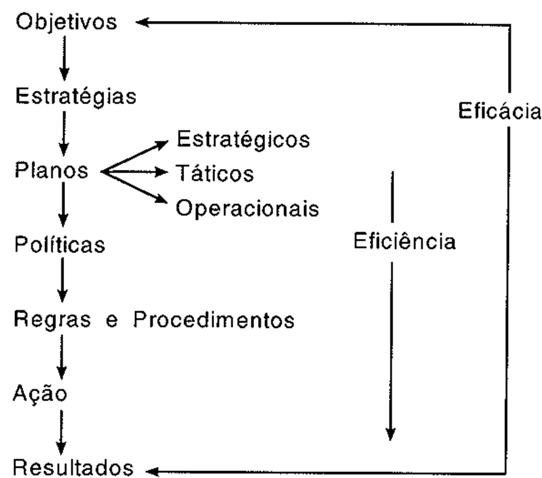
A *administração da estratégia* pode ser definida como a função da administração de topo — pois é tratada no *nível institucional* da empresa — que analisa, desenvolve e modifica os processos internos e externos da empresa para torná-la *eficiente* e *eficaz* sob condições constantemente mutáveis. A *administração estratégica* formula e implementa a *estratégia empresarial,* como um conjunto de decisões unificado, compreensivo e integrado que visa assegurar o alcance dos objetivos da empresa.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de *eficácia* e de *eficiência,* simultaneamente. *Eficácia* é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto *eficiência* é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a *eficácia* de uma empresa se refere a sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a *eficiência* é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nestes termos, a *eficiência* é uma relação entre custos e benefícios.

Quando estudamos a *racionalidade empresarial,* abordamos o conceito de *eficiência* e verificamos que representa a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. Com a *Administração Científica, Taylor* e seus seguidores preocupam-se com a *organização racional do trabalho* e com os métodos de trabalho a fim de estabelecer padrões de desempenho para a realização de tarefas no nível dos operários. Uma vez estabelecidos os padrões de desempenho, a *eficiência* dos operários passou a ser a relação entre o desempenho real e o padrão de desempenho estabelecido previamente e arbitrado como *eficiência* em nível de 100%. *Emerson* utilizou a expressão *"engenharia de eficiência"* como uma especialidade na obtenção e maximização da *eficiência.* Para ele, eficiência "é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser

conseguido".[7] Daí a expressão "percentagem de eficiência" utilizada para melhor representar aquela razão. Assim, a *eficiência* está voltada para a melhor maneira (*the best way*) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A *eficiência* preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados, que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A *eficiência* não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da *eficiência*; é um assunto ligado à *eficácia*.



Eficiência = Como as coisas são feitas.
De que maneira são executadas.

Eficácia = Para quê as coisas são feitas.
Quais resultados trazem.
Quais objetivos alcançam.

Figura 5.7 As relações entre eficiência e eficácia.

Quadro 5.2 Diferenças entre eficiência e eficácia.

Eficiência	Eficácia
• Ênfase nos meios.	• Ênfase nos resultados.
• Fazer corretamente as coisas.	• Fazer as coisas corretas.
• Resolver problemas.	• Atingir objetivos.
• Salvaguardar os recursos.	• Otimizar a utilização de recursos.
• Cumprir tarefas e obrigações.	• Obter resultados.
• Treinar os subordinados.	• Proporcionar eficácia aos subordinados.
• Manter as máquinas.	• Máquinas disponíveis.
• Presença dos templos.	• Prática dos valores religiosos.
• Rezar.	• Ganhar o céu.

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a *eficiência* (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a *eficácia* (alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis).

Contudo, nem sempre a *eficácia* e a *eficiência* andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a *eficácia* fosse bem melhor quando acompanhada da *eficiência*. Pode também não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz. A *eficiência* se preocupa em fazer corretamente as coisas e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A *eficácia* se preocupa em fazer as coisas corretas para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a circunda. Enquanto a *eficiência* se concentra nas operações e tem a atenção voltada para os aspectos internos da organização, a *eficácia* se concentra no sucesso quanto ao alcance dos objetivos e tem a atenção voltada para os aspectos externos da organização.

O *nível operacional* está voltado predominantemente para a busca da *eficiência*, e esta constitui a sua preocupação fundamental. O *nível institucional* está voltado predominantemente para a busca da *eficácia*, por meio da adequação da empresa às necessidades do seu *ambiente de tarefa*. O *nível intermediário* está empenhado em compatibilizar as necessidades de *eficácia* do *nível institucional* com as necessidades de *eficiência* do *nível operacional*.

Quadro 5.3 Relações entre eficácia e eficiência.

Eficácia (alcance dos objetivos empresariais)	Eficiência (otimização na utilização dos recursos disponíveis) — Baixa	Eficiência (otimização na utilização dos recursos disponíveis) — Elevada
Baixa	• Baixo retorno de investimento, pois os recursos são precariamente utilizados (desperdício de materiais, de equipamentos, de mão-de-obra e de tempo, com elevados custos operacionais).	• Elevado retorno do investimento, pois os recursos são utilizados intensiva e racionalmente, sem o menor desperdício (graças a métodos e procedimentos bem planejados e organizados), redundando em baixos custos operacionais.
Baixa	• Dificuldade no alcance dos objetivos empresariais (redundando em perda de mercado, baixo volume de vendas, reclamações dos consumidores, prejuízos elevados).	• Apesar disso, há dificuldades no alcance dos objetivos empresariais. Apesar de as coisas serem bem feitas dentro da organização, o sucesso empresarial é precário.
Elevada	• A atividade operacional é deficiente e os recursos são precariamente utilizados. Os métodos e procedimentos conduzem a um desempenho inadequado e insatisfatório.	• A atividade é bem executada e o desempenho individual e departamental é bom, pois os métodos e procedimentos são racionais. As coisas são bem feitas, executadas da melhor maneira, com os menores custo e esforço e em menor tempo.
Elevada	• Apesar disso, os objetivos empresariais são alcançados, embora o desempenho e os resultados pudessem ser melhores. A empresa obtém vantagens no seu ambiente (por meio da manutenção ou ampliação do mercado, do volume de vendas pretendido, da satisfação do consumidor, da lucratividade pretendida).	• A atividade produz resultados vantajosos para a empresa, pois ela é estratégica ou tática para a obtenção dos objetivos que a empresa se propõe a alcançar. As coisas são feitas para alcançar resultados visados pela empresa e lhe asseguram sobrevivência, estabilidade ou crescimento.

PROCESSO ADMINISTRATIVO

A *estratégia* é levada a cabo por meio da *ação empresarial*, que, para ser eficaz, precisa ser *planejada, organizada, dirigida* e *controlada*. O *planejamento*, a *organização*, a *direção* e o *controle* constituem o chamado *processo administrativo*. Quando considerados separadamente, *planejamento, organização, direção* e *controle* constituem *funções administrativas*; quando tomados em conjunto na sua abordagem global, para o alcance de objetivos, formam o *processo administrativo*. *Processo* significa qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação que tenha certa continuidade ou seqüência. O conceito de *processo* implica que os acontecimentos e as relações entre eles sejam dinâmicos, em evolução, sempre em mudança. O *processo* não é coisa imóvel, parada, estática, mas móvel, contínua, não tendo começo, nem fim, nem uma seqüência fixa de eventos. Os elementos do *processo* agem uns sobre os

outros, isto é, cada um afeta todos os demais. Assim, as *funções administrativas* de *planejamento, organização, direção* e *controle* não constituem entidades separadas, estanques, mas, ao contrário, são elementos interdependentes e interagentes, com influências recíprocas acentuadas.

O *processo administrativo* é mais do que uma simples seqüência ou ciclo repetitivo de funções — *planejamento, organização, direção* e *controle* — na realidade ele compõe um *sistema*, onde o todo é maior do que a soma das partes em face do seu *efeito sinergístico*.

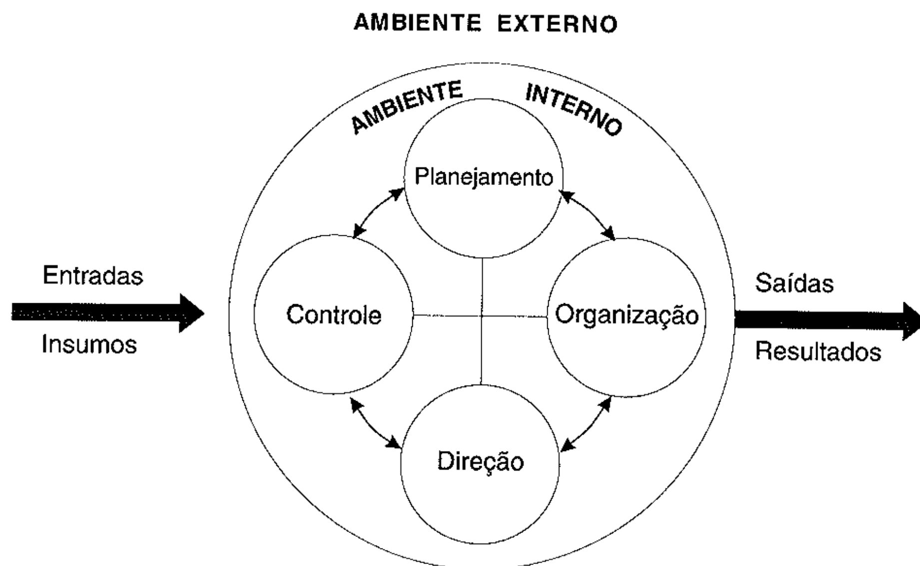


Figura 5.8 O processo administrativo como um sistema aberto.

O *processo administrativo* é um meio de integrar diferentes atividades para a execução da *estratégia empresarial*. Definidos os *objetivos empresariais* e formulada a *estratégia* que a empresa pretende desenvolver, analisando o *ambiente* que envolve a empresa, a tarefa a desempenhar e a *tecnologia* a utilizar, bem como as pessoas envolvidas, deve ser administrada a *ação empresarial* que levará a cabo a *estratégia* escolhida. Para administrar a *ação empresarial* entra em jogo o *processo administrativo* para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da empresa em todos os seus níveis de atuação.

Cada nível organizacional é incumbido de um determinado papel na *ação empresarial* destinada à execução da *estratégia*. Em outros termos: os *níveis institucional, intermediário* e *operacional* assumem, cada qual, um diferente papel em relação à *estratégia empresarial* e em relação ao *processo administrativo*.

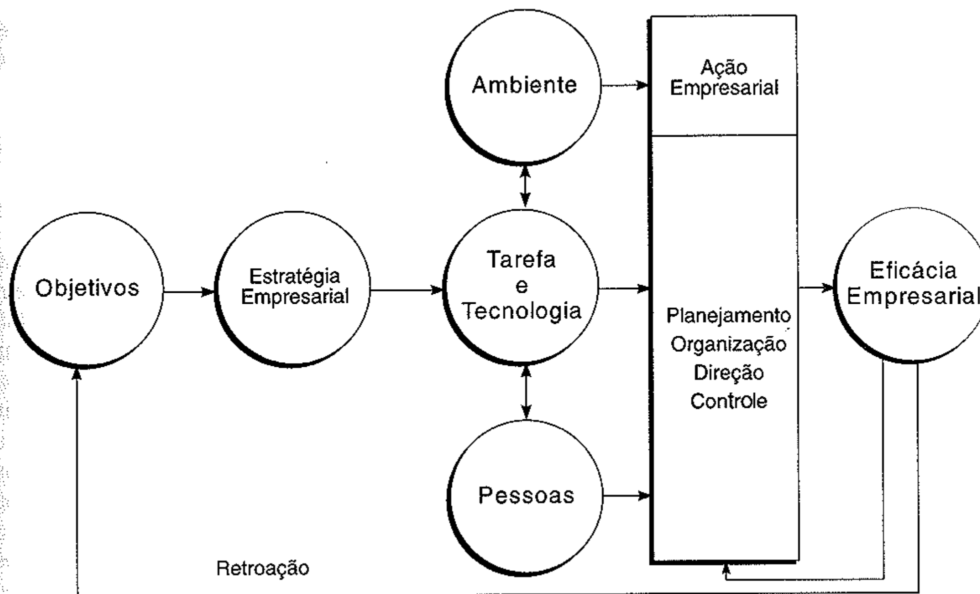


Figura 5.9 O processo administrativo como meio de execução da estratégia empresarial.

Quadro 5.4 O processo administrativo nos diversos níveis da empresa.

Níveis de Atuação	Planejamento	Organização	Direção	Controle
Institucional	Determinação de objetivos e planejamento estratégico	Desenho da estrutura organizacional	Políticas e diretrizes de direção e condução do pessoal	Controles globais e avaliação do desempenho empresarial
Intermediário	Planejamento tático e colocação de recursos	Estrutura de órgãos e de cargos. Rotinas e procedimentos	Gerência e aplicação de recursos visando à ação empresarial e liderança	Controles departa-mentais e avaliação do desempenho departamental
Operacional	Planos operacionais	Métodos e processos de trabalho e de operação	Chefia, supervisão e motivação do pessoal	Controles individuais e avaliação do desempenho individual

Os capítulos seguintes serão dedicados ao papel de cada um dos três níveis empresariais no *processo administrativo* de executar a *estratégia empresarial* para o alcance dos objetivos previamente determinados pela empresa.



RESUMO

A *estratégia empresarial* constitui o conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento global da empresa a longo prazo, em relação ao seu ambiente externo. Toda empresa, consciente ou inconsciente, tem a sua estratégia para lidar com as oportunidades e ameaças ambientais e melhor aplicar suas forças e potencialidades. Os principais componentes de uma *estratégia empresarial* são o *ambiente de tarefa*, a empresa e seus recursos e a adequação entre ambos a partir de uma postura capaz de compatibilizar os objetivos, recursos, potencialidades e limitações da empresa com as condições ambientais, a fim de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais. Enquanto a *estratégia* especifica *o que fazer*, o planejamento estratégico especifica *como fazer*. O *planejamento estratégico* é elaborado a partir de três atividades básicas: a análise ambiental, a análise empresarial e a formulação de estratégias capazes de compatibilizar as condições internas da empresa às condições externas do ambiente. A *estratégia empresarial* é tarefa do *nível institucional* da empresa. Todavia, a formulação de *estratégias* é uma atividade complexa em face da diversidade e complexidade das forças e fatores ambientais e da multiplicidade de forças e fatores internos da empresa. A *estratégia* deve considerar a "vocação" da empresa. Há uma variedade de tipos de estratégias: as competitivas (competição) e as cooperativas (ajuste ou negociação, cooptação e coalizão). De um modo geral, a *estratégia empresarial* deve considerar três problemas específicos: o *empresarial* (escolha do domínio produto/mercado), o *administrativo* (criação de normas e procedimentos para coordenar as atividades, organização e integração das próprias atividades internas da empresa) e o de *adequação tecnológica* (execução das operações por meio da tecnologia), cuidados respectivamente em nível institucional, intermediário e operacional da empresa. Para tanto, a *estratégia* pode ser *defensiva, ofensiva, analítica* e *reativa*, dependendo da maneira como lida com os três problemas acima. A *estratégia empresarial* pode ser avaliada de acordo com um conjunto de critérios (objetivos empresariais, ambiente da empresa, recursos empresariais etc.). A *administração da estratégia* exige critérios de *eficiência* e de *eficácia* e envolve todo um *processo administrativo* de *planejar, organizar, dirigir* e *controlar* a *ação empresarial* em todos os níveis da empresa, a saber, *institucional, intermediário* e *operacional.*



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Defina os três componentes da *estratégia empresarial*, a saber: *ambiente de tarefa*, empresa e adequação entre ambos.
2. Relacione *estratégia* e *domínio*.
3. Cite alguns exemplos de *estratégia defensiva, ofensiva, analítica* e *reativa*.
4. Elabore uma lista de critérios para avaliar a *estratégia empresarial* e justifique-os.
5. Demonstre *eficiência* e *eficácia* (altas e baixas) do ponto de vista interno e externo.
6. Compare o *processo administrativo* em cada um dos três níveis da empresa, a saber: *institucional, intermediário* e *operacional*.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

"POR QUE AS EMPRESAS ENTRAM EM CRISE" [8]

Todo pedido de concordata aumenta a relação de empresas de vários setores que se vêem forçadas a recorrer a esse derradeiro recurso para tentar evitar o colapso total de suas atividades.

Quando uma empresa vai mal, bode expiatório é o que não falta. A *conjuntura econômica* desfavorável, o *custo do dinheiro*, as pressões da *concorrência* e até a fatalidade tornam-se os responsáveis por seus problemas. No entanto, a análise cuidadosa mostra que *fatores externos* não explicam integralmente a situação a que chegaram essas empresas. A *recessão* precipita uma crise que pode até chegar à *falência*. Mas a verdade é que cada história é uma história, com pontos comuns, como os erros administrativos cometidos pela empresa.

O declínio de uma empresa pode ser atribuído a uma estratégia errada, a uma operação ineficaz ou, ainda, a ambas. A maior parte das empresas a caminho da crise caracteriza-se por uma estratégia confusa, uma vez que a adaptação ao ambiente — especialmente a um ambiente conturbado — quase sempre ocorre apenas no plano operacional. Eventuais mudanças de direção devem-se mais ao acaso, ou seja, a repentinas alterações na política econômica, legislação, tecnologia etc., do que a uma *visão estratégica*.

Um diagnóstico mais objetivo localiza as origens dos problemas de uma empresa em pessoas ou estruturas. Os defeitos mais comuns dos administradores: incompetência, tendência de dar prioridade ao urgente em vez do importante ou de fazer apenas o que gosta. Há também a chamada *"visão túnel"*, ou visão distorcida da organização, onde as empresas não costumam ter planos de carreira e, por isso, promovem verticalmente seus

funcionários; isto é, dentro da mesma área. É muito difícil para o principal executivo, detectar antecipadamente a "cegueira empresarial", pois isso envolve questionar a atuação de pessoas de confiança, ou seja, do quadro de diretores.

O balanço da empresa é apenas uma análise *post mortem*. Mas um exame detalhado de balanços pode fornecer algumas pistas a respeito dos *pontos fracos* das empresas em crise. Com base em *Melhores e Maiores* a revista *Exame* verificou o desempenho da média de dez empresas concordatárias e falidas: seu desempenho era assustadoramente inferior ao da média dos seus grupos de empresas, classificados como saudáveis em todos os quesitos. A diferença mais acentuada está nas *despesas financeiras sobre vendas*, confirmando o peso do alto custo do dinheiro na vida das empresas: 33% para a média das concordatárias e falidas, contra apenas 4% para o grupo das saudáveis. Outras diferenças aparecem na *rentabilidade do patrimônio líquido* (menos 41% contra 18%, respectivamente) e no *crescimento real das vendas* (menos 38% contra 10%). Considerando-se empresa por empresa, a tendência fica ainda mais nítida:

Tabela 5.1 Onde estão os pontos fracos.

Empresas	Crescimento real das vendas	Rentabilidade do patrimônio líquido	Rentabilidade das vendas	Endividamento geral	Liquidez geral	Despesas financeiras sobre vendas
As 20 melhores	+ 10,0	+ 18,0	+ 7,0	40,0	1,2	4,0
Atma	– 34,3	– 71,9	– 23,9	74,8	1,00	28,7
Beta	– 32,0	– 58,4	– 31,9	–	0,88	43,0
Cebec	– 47,7	– 5,1	– 4,2	42,6	0,99	22,7
Cimental	– 55,6	– 31,7	– 38,9	64,7	0,2	37,9
Coferraz	0,6	4,8	1,8	57,3	0,77	14,6
Confrio	– 48,1	–	– 452,4	214,0	0,15	386,8
Corrêa Ribeiro	– 33,5	– 1,2	– 0,2	59,8	1,18	3,1
Securit	– 13,1	– 54,5	– 8,5	80,4	0,99	21,4
Thomaz Albornoz	– 78,7	– 449,4	– 765,8	88,1	0,07	701,6
Vigorelli	– 43,3	– 41,8	– 37,4	59,3	0,73	38,3

Fonte: Exame/Melhores e Maiores

De acordo com a tabela acima, das dez empresas analisadas apenas uma — a siderúrgica paulista *Coferraz* — registrou crescimento real da receita sobre o exercício anterior e rentabilidade positiva do patrimônio líquido; e somente duas — a baiana *Corrêa Ribeiro* e a paulista *Atma* — registraram liquidez geral superior a 1, índice apontado pelos especialistas como o mínimo recomendado pela prudência. A gaúcha *Thomaz Albornoz* — cuja falência foi evitada pelo *pool* de bancos que a assumiu — bateu o recorde negativo, revelando uma queda real de vendas de 78,7%, uma rentabilidade do patrimônio líquido de -449,4% e um índice de liquidez geral de 0,07 (isto é, para cada 100 reais a pagar, ela contabiliza apenas 7 a receber).

Os indicadores que permitem prever a quebra de uma empresa são a evolução das vendas, o endividamento a longo prazo e a rentabilidade, seguidos de produtivi-

dade, cobertura de juros e liquidez. O fundamental não é apenas detectar antecipadamente a crise de uma empresa, mas procurar reverter esse processo a tempo. No entanto, quando a empresa já entrou numa fase de aprofundamento dos problemas, ou seja, está em concordata, o essencial é partir de um correto diagnóstico dos males que a atacam e do processo da erradicação mais conveniente, ainda que este seja dolorido. Além disso, deve-se adotar uma política de extrema rigidez financeira, por meio do reexame do relacionamento com fornecedores e clientes.

A revista *Exame* coletou a história de sete empresas concordatárias, para extrair lições de seus fracassos — seja porque erraram na *estratégia*, por que optaram por uma *operação* inadequada, seja por causa de ambos os fatores.

1. O Superinvestimento da Vigorelli

A ambição de liderar o ciclo de expansão de seu setor levou muitas indústrias de bens de capital ao *superinvestimento* e, em conseqüência, a uma dramática crise pois seus investimentos começaram a amadurecer muito lentamente.

A *Vigorelli do Brasil* é uma das empresas que sofreram a conseqüência dessa madrasta combinação entre planos ambiciosos e drástica recessão mundial. Os grandes *investimentos em bens de capital* foram os maiores culpados pelo *declínio* da empresa, que culminou com o *pedido de concordata*. Além de máquinas operatrizes, a *Vigorelli* produzia máquinas de costura, peças fundidas e artefatos de madeira, como gabinetes de televisores. Com a recessão houve uma queda de cerca de 60% na demanda de máquinas-ferramenta e de 30% em máquinas de costura. A *Vigorelli* não ampliou o leque de produtos para itens que permitissem maior *margem de lucro*, como é o caso dos gabinetes para televisores e aparelhos de som. A empresa pagou um preço elevado ao optar por um modelo de desenvolvimento com base em tecnologia própria.

Corrida dos bancos — O desfecho da crise já havia sido detectado pelo sistema de informações gerenciais da empresa, o que determinou um lançamento de debêntures. O lançamento atrasou e, pela primeira vez, a empresa falhou no pagamento do 13º salário. Isso provocou uma greve dos trabalhadores e uma corrida dos bancos e dos fornecedores. A *Vigorelli* examinou várias alternativas para equacionar seus problemas. Mas as pressões foram muitas e não houve tempo de esperar uma solução global. Frente a um passivo enorme, só restou a saída da concordata.

Enfoque de resultados — A empresa se empenha em um amplo *programa de recuperação*, cuja primeira etapa é o *enxugamento das operações*. Na fase anterior, havia uma busca desesperada de faturamento, com o objetivo de fazer papéis para rolar a dívida. Na fase posterior, o enfoque passou a ser a busca de resultados. Dentro dessa linha, a *Vigorelli* retornou às atividades com 750 empregados, em confronto com os 2.500 de antes da crise. Iniciou uma completa reformulação da linha de produtos e realocação de atividades: juridicamente, há três empresas: *Vigorelli do Brasil S.A. Com. e Ind.*, *Máquinas Operatrizes Vigorelli* e *Vigorelli Empreendimentos e Participações*.

A unidade de máquinas operatrizes utilizará sua ociosidade para a reforma de equipamentos. E a unidade de máquinas de costura será aproveitada para a fabricação

de armamentos destinada ao mercado externo de metralhadoras. O programa de recuperação da *Vigorelli* inclui a desmobilização de ativos. Além disso, a empresa fez um acordo com o *Brasilinvest* para a busca de sócios. A *Vigorelli* espera ter fôlego para encontrar uma solução geral para seus problemas. Sua *capacidade de gestão* ficou resumida a apagar o fogo.

2. Os Erros Gerenciais da Thomaz Albornoz

Os desajustes de uma *empresa tipicamente familiar* combinados com uma *estratégia inadequada de expansão* podem levar ao desastre. Essa é a lição a ser extraída do declínio do *Lanifício do Rio Grande do Sul — Thomaz Albornoz S.A.* —, que para evitar a falência, teve de ceder o controle a um *pool* de 22 bancos e 13 cooperativas.

O ponto de partida da empresa é o ano de 1908, quando o "barraqueiro" *Thomaz Albornoz* instalou um armazém para negociar lã suja na fronteira do Brasil com o Uruguai. A evolução ocorreu sob o comando do filho de *Thomaz, Dilney Albornoz,* que instalou a fábrica de *tops* de lã em Santana do Livramento e adquiriu outra, a *Laneira,* em Pelotas. Daí para a frente, a empresa firmou-se como a maior produtora e exportadora de *tops* de lã.

Para avaliar seu peso na *economia setorial e regional,* basta verificar que a empresa consumia de 30% a 35% de toda a produção de lã suja do país e exportava o equivalente a 30% das vendas externas de *tops* de lã (30 milhões de dólares). Com 1.500 empregados, a empresa reúne duas fábricas, 14 fazendas totalizando 33 mil hectares, 21 mil cabeças de gado bovino, 76 mil ovelhas e 1.800 cavalos.

Os efeitos da máxi — O baque da *Albornoz* iniciou-se quando *Dilney Albornoz* decidiu inverter a *estratégia* seguida durante toda a fase da expansão do grupo, de *crescer com recursos próprios* e dentro do setor industrial. Ao contrário, ele passou a se endividar, inclusive no exterior, para adquirir terras. Veio a *maxidesvalorização cambial,* coincidindo com o *ciclo* de *desvalorização de terra* destinada à pecuária, e a situação da *Thomaz Albornoz* complicou-se. O terceiro erro — na opinião do grupo que dirige a empresa — foi não buscar a integração entre a pecuária e a agricultura: dos 1.500 hectares disponíveis para plantio de arroz, só 40 eram aproveitados.

Conjugados com esses problemas, havia ainda as distorções típicas de uma administração familiar. As *ações* da empresa — e todas as decisões — eram *concentradas* nas mãos de *Dilney Albornoz.* E, na área rural, conviviam *duas estruturas paralelas,* apenas para atender às divergências de dois membros da família — um dos filhos e um dos genros de *Dilney.* Por último, a *política salarial* estava acima da realidade nos escalões superiores, ocupados por pessoas ligadas à família.

***Pool* de credores** — A situação da empresa tornou-se catastrófica. Com uma receita 78,7% inferior, um prejuízo enorme e dívidas de 80 milhões de dólares para bancos e cooperativas, a solução arquitetada foi formar um *pool* dos credores e criar uma *holding,* chamada *Esquila Participações e Empreendimentos S.A.,* para tocar a empresa (esquila, por sinal, significa tosquia). As cooperativas transformaram 100% de seus débitos em ações e os bancos particulares, apenas 20%; os restantes 80% foram convertidos em debêntures de oito anos, de emissão privada. Além disso, o *Banco do Brasil,* responsável

por 20% das dívidas bancárias, refinanciou-as pelo prazo de seis anos. A família deixou de ser acionista e, portanto, afastada da direção.

Novo organograma — O *plano de recuperação* envolve redução de estoques, eliminação dos pontos de estrangulamento na produção, aumento dos investimentos na agricultura, já que foram detectados 4.500 hectares disponíveis para essa atividade. Há *planos para investimento em pesquisa* para melhorar o aproveitamento do rebanho (no país, a média de produção de lã é de 2,8 kg por animal, contra 5,8 Kg no exterior), e abertura de novos mercados no exterior.

Para isso, o grupo promoveu ampla reformulação operacional. No novo *organograma*, a *Esquila* ocupa a cabeça do grupo, vindo logo abaixo a empresa-mãe, o *Lanifício Thomaz Albornoz;* abaixo dela vêm as áreas rural, industrial de Santana do Livramento e industrial de Pelotas, cada uma com um *diretor-gerente*. Ao lado desses *diretores-gerentes* estão ainda quatro *diretores* (*financeiro*, de *controle*, *comercial* e *de planejamento*) sob o comando do *diretor-superintendente*.

3. O Peso do Cacau na Corrêa Ribeiro

O pedido de *concordata preventiva* da *Corrêa Ribeiro*, tradicional grupo baiano ligado à exportação de produtos primários, não surpreendeu o mercado. Afinal, ele vinha se debatendo em grave crise, motivada por maus negócios na área imobiliária e queda nas cotações internacionais de cacau no período (de 2,42 dólares a libra-peso para 70 *cents*). A concordata atingiu apenas a *holding* do grupo, criada poucos meses antes. Com isso, ficaram de fora as empresas de comércio exterior e de comércio de móveis, eletrodomésticos e materiais de construção.

As dificuldades do grupo *Corrêa Ribeiro* começaram dois anos antes com a *retração do mercado imobiliário*, que afetou as vendas de dois loteamentos da imobiliária do grupo. Foram vendidos 60% dos lotes de um deles e 75% do outro.

Preços irreais — A situação do grupo complicou-se, devido ao comportamento do mercado de cacau. As cotações internacionais do cacau já eram declinantes, mas havia a expectativa de alta; e, por isso, as exportadoras continuavam comprando dos produtores a preços irreais, para cumprirem seus contratos. A *Corrêa Ribeiro* pagou preços

A empresa apelou para a *concordata* porque falhou o *programa de desmobilização*, que incluía a venda de ativos. O saneamento da empresa se apóia no forte do grupo, ou seja, na atividade comercial: a empresa de comércio exterior está entre as cinco maiores exportadoras de cacau.

4. Na Diversificação, as Falhas da Securit

A história da *Securit S.A.* é, em boa parte, a história das dificuldades atravessadas por todo o setor de móveis: afinal, a *Lafer*, a *Cimo* e a *Bérgamo*, três empresas tradicionais, já haviam recorrido à *concordata* antes da *Securit*. Mas também é a história de um *programa de diversificação mal-sucedido*.

Fundada há mais de 60 anos, para fabricar cofres de segurança, foi também a pioneira na fabricação de carrocerias para caminhões e *Romi-Isetas* e de caçambas para máquinas de escrever, até se fixar nas áreas de móveis para cozinha e estamparias e móveis de madeira (cada uma dessas áreas responde por 20% de seu faturamento, ficando os restantes 60% com os móveis de escritório).

A empresa não conseguiu enfrentar a *concorrência* acirrada no mercado de móveis — em termos de preço —, após a entrada em cena dos móveis padronizados. Por último, houve a construção de uma nova fábrica, quando os ventos não eram favoráveis. A empresa apresentava um faturamento inferior ao do ano anterior, em termos reais, e um enorme prejuízo. Além disso, o *índice de liquidez geral* e o de *rentabilidade do patrimônio líquido,* dois importantes *indicadores* de saúde financeira da empresa, já eram preocupantes (respectivamente 0,99% e menos 54,5%).

Executar o governo? — Na petição da *concordata,* a *Securit* atribuía a crise a três causas fundamentais: a retração do mercado, o alto custo do dinheiro e a inadimplência de órgãos públicos. O programa de recuperação da *Securit* concentrou as atividades na unidade de Guarulhos, desmobilizou ativos e uma total revisão da linha de produtos, incremento das exportações e adoção de uma *política de extrema contenção financeira.*

5. Na Cimental, um Brutal Endividamento

A *Cimetal Siderúrgica* era considerada uma empresa-modelo, responsável pela maior produção de ferro-gusa do país. A empresa produzia 507,5 mil toneladas de gusa, o que representava uma participação de 24% no mercado nacional, e exportou 338,2 mil toneladas, cerca de 34% das vendas externas de gusa de todo o país.

Mas, a empresa começou a agonizar. Para se avaliar a proporção do *endividamento,* basta verificar que a *relação de capital próprio* e *recursos de terceiros* era de 15 para 85. A *Cimetal* apontava como causas das dificuldades enfrentadas a *contenção dos preços de venda,* o *aumento dos custos de produção,* principalmente do carvão vegetal, o *contingenciamento das exportações de ferro-gusa* e a *maxidesvalorização cambial.*

A desestruturação — As dificuldades financeiras da *Cimetal* agravaram-se, culminando com a *desestruturação* da empresa. A produção despencou para 296 mil toneladas e as exportações, para 69,7 mil toneladas — o que significa uma participação de 14,9% no mercado interno e de 9,7% nas exportações brasileiras de gusa.

A situação chegou a tal ponto que, a *Cimetal* recorreu à *concordata preventiva.* Ao atrasar os pagamentos dos salários, provocou uma greve dos 1.200 operários. Ao mesmo tempo, a empresa passou a desativar seus doze fornos espalhados por oito unidades industriais.

À beira da *falência,* a *Cimetal* foi socorrida por um *pool* de 20 bancos, que converteram seus créditos em 82,5% das ações ordinárias. Por intermédio do *Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais,* obteve empréstimos de 100 milhões de dólares para iniciar um *programa de recuperação.* O *capital social* foi elevado para 7,6 bilhões de reais.

A empresa retomou as atividades na unidade de João Neiva, com capacidade de produção de 100 mil toneladas de gusa por ano e normalizou a produção da usina de Itaúna (180 mil toneladas por ano). Só a usina de Sete Lagoas (190 mil toneladas)

continuou desativada, voltando a operar após o saneamento financeiro da *Cimetal*. A *concordata* foi suspensa ao fim de dois anos, com a quitação de uma parcela de 600 milhões de reais. Mas a *recuperação* só veio mais tarde. Arcando com uma dívida interna, a *Cimetal* produziu, apenas 60 mil toneladas de gusa, exportando 30 mil.

6. Atrasos do Governo Asfixiam a Servix

Com 65 anos de existência, a *Servix* resultou da fusão entre a *Servix Elétrica*, a *Companhia Construtora Brasileira de Estradas* (*CCBE*) e a *Rossi Engenharia*. Acumulou um portfólio de mais de duas mil obras e várias hidrelétricas. As dificuldades da empresa não se originaram da falta de obras, mas da falta de pagamento por parte dos órgãos do governo. Em outras palavras, a *Servix* gastava 25% de seu faturamento apenas para fazer frente a esses casos.

A pior rentabilidade — A *Servix* registrou um aumento real da *receita* de 9,1% e um lucro de 201 milhões de reais, mas a *rentabilidade do patrimônio líquido* foi de 2,9%, a pior de todo o setor de construção pesada.

A estratégia da empresa para sair da crise foi continuar tocando obras, não só para cumprir obrigações contratuais, evitar multas e outras punições, como também pela preocupação de manter o emprego de quase 12 mil pessoas que dependiam direta ou indiretamente das suas obras.

7. A Atma Sofre com o Desacerto nos Prazos

Se a recessão acirra a concorrência em todos os setores (embora menos nos oligopolizados), na indústria de plásticos essa afirmação ganha um sentido especial. Como a tecnologia é de domínio público, há no setor um grande número de empresas de pequeno porte, até mesmo de "fundo de quintal". Tais empresas podem trabalhar com custos de produção mais baixos, inclusive com matéria-prima recuperada, oferecendo, em conseqüência, preços de venda mais baixos. A *Atma*, com 50 anos de tradição no mercado, não conseguiu fugir a essa concorrência e, empurrada pela *recessão*, acabou solicitando *concordata*. Atribuindo os problemas à *conjuntura*, mais especificamente ao *custo do dinheiro*. Mas, indiretamente, acabou admitindo *falhas na estratégia*. O principal culpado pela asfixia financeira da empresa foi o desequilíbrio entre os prazos de pagamento de matérias-primas (em torno de 45 dias), cujos fornecedores em pequeno número e concentrados nos pólos petroquímicos de São Paulo e Bahia protelavam prazos de cobrança como 30 dias para peças industriais, que correspondem a apenas 10% de seu faturamento, 75 dias para utilidades domésticas e de 120 a 150 dias para brinquedos, onde se concentram 60% e 30% de seu faturamento. A *estratégia* escolhida para sair da *concordata* foi reforçar a presença do segmento de peças industriais, de maior retorno.

"Prata da casa" — A *Atma* teve *problemas de sucessão* na administração após a morte de seu fundador, o grupo no comando é de administradores profissionais, *prata da casa*. As tentativas de dinamização da linha, como o lançamento da linha de utilidades domésticas (de melhor qualidade, porém mais caras) e a renovação de embalagens e cores de brinquedos e utilidades, foram tardias ou tímidas, diante de um mercado em

retração. A *Atma* já estava asfixiada. Com uma *receita* 34,3% inferior à do exercício antecedente, a empresa arcou com um forte *prejuízo*.

CASO 

DETEX

A *Indústria Detex* é uma tradicional fabricante de detergentes domésticos localizada em São Paulo. Sua participação no mercado de detergentes é de 65%. Quando ainda não havia projeto de expansão de sua fábrica e com o aumento da demanda do mercado consumidor, a *Detex* foi obrigada a *expandir sua produção* por meio de *contratos de industrialização* com outras empresas. Esta solução permitiu que a *Detex* elevasse sua capacidade produtiva sem necessidade de investimentos em suas instalações fabris. Desta solução resultaram dois contratos de industrialização. O primeiro foi com a *Indústria ASA*, localizada em São Paulo, que recebe as matérias-primas da própria *Detex*, industrializando-as e remetendo o detergente produzido para a *Detex*, que o embala e o distribui no mercado. O segundo contrato foi efetuado com a *Indústria Indu*, localizada em Recife. O tipo de contrato com a *Indu* é diferente do da *ASA*, pois a *Indu*, além de receber as matérias-primas e de industrializá-las, também embala o detergente produzido, ficando sob sua responsabilidade a manutenção dos padrões de qualidade impostos pela *Detex*.

O contrato com a *Indu* foi realizado para que a sua produção viesse a atender ao mercado consumidor do Norte e Nordeste do país, e o excedente seria destinado ao mercado consumidor do Sudeste.

Para a industrialização pela *Indu*, a *Detex* remete todas as matérias-primas e o material de acondicionamento de São Paulo, pois no Norte e Nordeste não existem indústrias locais produtoras dessas matérias-primas e dos materiais de acondicionamento e embalagem. Após a industrialização, a *Indu* remete o detergente produzido e embalado para o depósito regional da *Detex*, localizado também em Recife, que, por sua vez, o distribui ao mercado consumidor.

O contrato da *Detex* com a *Indu* está prestes a vencer. A *Detex* desenvolveu estudos para verificar a viabilidade de seu prosseguimento. Algumas conclusões desses estudos são as seguintes:

a) A produção industrializada pela *Indu* representa 9,8% da tonelagem de detergentes colocada no mercado pela *Detex*.

b) O custo médio do produto industrializado pela *Indu* é aproximadamente 20% superior ao fabricado em São Paulo.

Preço de Custo por Tonelada			
Detergente produzido pela	Materiais	Despesas diretas	Totais R$
Indu	5.665,88	1.031,98	6.697,86
Detex	5.210,55	371,00	5.581,55

c) O custo de distribuição por tonelada pela *Indu* é mais elevado.
Indu (inclui remessa para outras regiões)..R$ 55,00
Detex(totalBrasil)..R$ 51,60

d) A dificuldade no transporte das matérias-primas e material de embalagem obriga a *Indu* a paralisar muitas vezes, acarretando maiores custos, pois a mão-de-obra direta é utilizada somente para fabricação dos detergentes da *Detex*.

e) A *DETEX* mantém um técnico para monitorar a produção na fábrica da *Indu*.

f) Para efetuar controles a *Detex* teve de admitir funcionários, que indiretamente aumentaram o seu custo geral.

g) A *Detex* produz 25 tipos de detergentes, dos quais a *Indu* produz apenas dois.

h) Os produtos de maior rentabilidade da *Detex* são os detergentes em pó *X* e *Y* e o detergente líquido Z.

i) A *Indu* industrializa os detergentes em pó *X* e Y.

j) A *Detex* utiliza apenas 70% de sua capacidade instalada de produção em São Paulo, e o seu projeto de expansão terminou três anos após o contrato com a *Indu*.

l) A *Detex* não pode construir uma fábrica de detergentes no Nordeste, pois a *Indu* foi beneficiada pelos incentivos da *Sudene* que não permite outra fábrica de detergentes na mesma região.

m)O *Departamento de Marketing da Detex* é favorável à renovação do contrato com a *Indu*, para não abandonar o industrializador, pois o mesmo poderá produzir o seu próprio produto ou ainda industrializá-lo para outro fabricante do mesmo ramo, facilitando a entrada da concorrência.

n) O *Departamento de Vendas* não é favorável à renovação do contrato, pois considera o mercado consumidor de detergentes no Nordeste relativamente fraco, suportando apenas 5% da produção da *Detex*.

Como se vê, o assunto não é tranqüilo.

MAKRON
Books

Parte III

PLANEJAMENTO DA AÇÃO EMPRESARIAL

As empresas não funcionam na base da pura improvisação. A *estratégia empresarial* é basicamente uma atividade racional que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde opera a empresa, bem como a avaliação das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes. Assim, a *estratégia* deve ser capaz de combinar as oportunidades ambientais com a capacidade empresarial em um nível de equilíbrio ótimo entre o que a empresa quer e o que ela realmente pode fazer.

A *estratégia* constitui uma abordagem integrada, relacionando as vantagens da empresa com os desafios do ambiente, no sentido de assegurar o alcance dos objetivos básicos da empresa. Todavia, a *estratégia* se preocupa com "o que fazer" e não com "como fazer". Em outros termos, a *estratégia* exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução. Como esses meios envolvem a empresa como um todo, trata-se aqui de atribuir incumbências a todos os níveis (ou subsistemas) da empresa: o *nível institucional*, o *nível intermediário* e o *nível operacional*. E a implementação exige planejamento. Isto é, a *estratégia empresarial* precisa de um plano básico — o *planejamento estratégico* — para a empresa poder lidar com todas estas forças em conjunto. E o *planejamento estratégico* precisa apoiar-se em uma multiplicidade de planos situados carreira abaixo dentro da estrutura da organização. Para levar adiante o *planejamento estratégico*, a empresa precisa de gradativos desdobramentos de planos até chegar no nível da execução das tarefas e operações cotidianas. Assim, o *planejamento estratégico* requer *planos táticos* e cada um deles requer *planos operacionais*, combinando esforços para obter *efeitos sinergísticos*.

Em outros termos, o *planejamento estratégico* é definido no *nível institucional* da empresa e exige a participação integrada dos demais níveis empresariais: do *nível intermediário* por meio dos *planos táticos* e do *nível operacional* por intermédio dos *planos operacionais*.

Quadro III.1 O planejamento nos três níveis da empresa.

Níveis da Empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Trataremos, nesta terceira parte, do *planejamento no nível institucional* (*Planejamento Estratégico*), no *nível intermediário* (*Planejamento Tático*) e no *nível operacional* (*Planejamento Operacional*).

MAKRON
Books

Capítulo 6

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Ilustrar como as empresas determinam seus *objetivos principais.*
- Explicar como as empresas elaboram *análises ambientais* e *análises organizacionais* para melhor conhecer suas potencialidades e suas vulnerabilidades.
- Explicar como as empresas formulam suas *altenativas estratégicas* e como elas são implementadas por meio de *planos táticos* e *operacionais.*

O *planejamento* realizado no *nível institucional* da empresa recebe o nome de *planejamento estratégico.* Os dirigentes, no *nível institucional* da empresa, estão totalmente voltados para a tarefa primária da empresa de se defrontar com a *incerteza* gerada pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis do *ambiente de tarefa* da empresa e do *ambiente geral.* Ao rastrearem as ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem *estratégias* para facear estes elementos ambientais, os dirigentes no *nível institucional* precisam de um horizonte de tempo projetado a longo prazo, de uma abordagem global envolvendo a empresa como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades e, sobretudo, precisam utilizar decisões baseadas em julgamento, em vez de decisões baseadas em dados.

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O *planejamento estratégico* apresenta as seguintes características:

1. É projetado a *longo prazo,* pelo menos em termos de seus efeitos e conseqüências.
2. Está voltado para as *relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa* e, portanto, sujeito à *incerteza* a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com *a*

incerteza, o *planejamento estratégico* tem suas decisões baseadas em julgamento e não em dados.

3. Envolve a *empresa como um todo*, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter *efeito sinergístico* de todas as capacidades e potencialidades da empresa. A resposta estratégica da empresa envolve um comportamento global e sistêmico.

O *planejamento estratégico* é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um *planejamento* que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no *nível institucional*. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Quadro 6.1 Tipos de níveis de planejamento empresarial.

Nível da Empresa	Tipos de Planejamento			
Institucional	Estratégico			
Tático	Mercadológico	Financeiro	de Produção	de Recursos Humanos
Operacional	Plano de vendas	Plano de lucros	Plano de produção	Plano de carreiras
	Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano de manutenção	Plano de salários e remuneração
	Plano de propaganda	Plano de fluxo de caixa	Plano de novos equipamentos	Plano de treinamento
	Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário de despesas	Plano de suprimentos	Plano de recrutamento e seleção
	Plano de relações públicas	Plano de receita	Plano de racionalização	Plano de benefícios e serviços sociais

Adaptado de: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. "Afinal, o Que É Planejamento Estratégico?", *Revista de Administração de Empresas*, F.G.V., abr./jun. 1978. vol. 18, nº 2, p. 11.

Enquanto a *estratégia empresarial* está voltada para *o que* a empresa deve fazer para alcançar os objetivos empresariais, o *planejamento estratégico* procura especificar *como* fazer para alcançar aqueles objetivos. Trata-se de estabelecer o que a empresa deve fazer antes da necessária *ação empresarial*. Isto significa que a empresa toda deve ser envolvida no *planejamento estratégico:* todos os seus níveis, recursos, potencialidades e habilidades, para se obter o *efeito sinergístico* da interação de todos estes aspectos. Como o *planejamento estratégico* é genérico e abrangente, ele precisa ser desdobrado em *planos táticos* desenvolvidos *no nível intermediário* da empresa, cada qual voltado para o seu departamento. Além disso, cada *plano tático* precisa ser desdobrado em vários planos operacionais desenvolvidos no *nível operacional* da empresa, detalhando minuciosamente cada tarefa ou atividade a ser executada.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O *planejamento estratégico* (Figura 6.1) exige seis etapas, a saber:

1. Determinação dos objetivos empresariais.
2. Análise ambiental externa.
3. Análise organizacional interna.
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial.
5. Elaboração do planejamento estratégico.
6. Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

Vejamos, a seguir, cada uma dessas seis etapas do *planejamento estratégico.*

DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS

Em função da missão e da visão organizacional são estabelecidos os objetivos empresariais. *Objetivos* são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir. Podem ser formulados inicialmente em termos amplos e abstratos, como, por exemplo, aumentar a fatia de participação no mercado consumidor, aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, diminuir custos operacionais, manter os custos financeiros e elevar o índice de liquidez da empresa. Todavia, os *objetivos* estão quase sempre distanciados da realidade do cotidiano da empresa, para permitirem a formulação de programas a serem operacionalizados. Os *objetivos empresariais* precisam ser desdobrados em *objetivos departamentais* para poderem ser detalhados em termos operacionais.

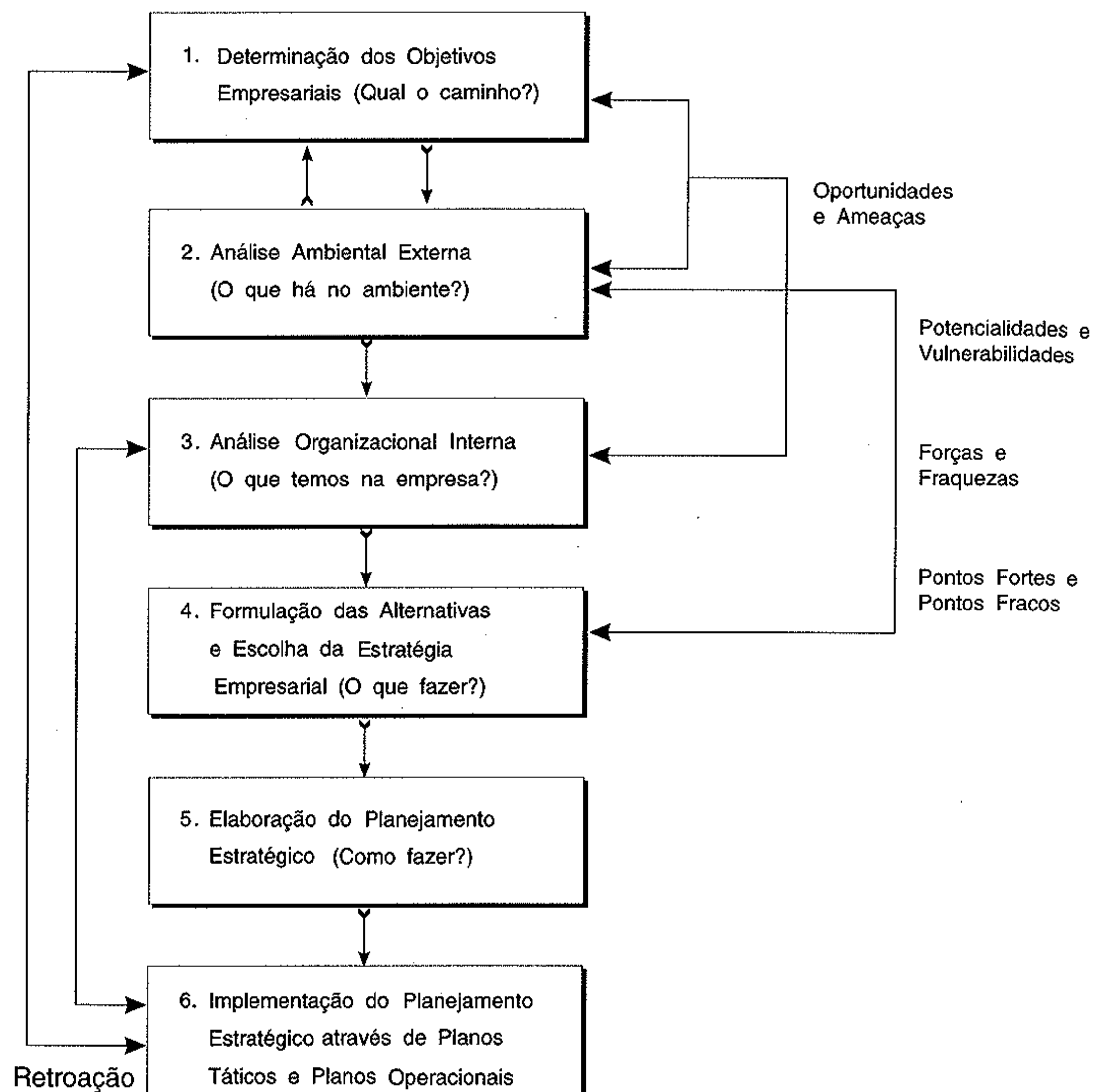


Figura 6.1 As seis etapas do planejamento estratégico.

Os *objetivos empresariais* podem ser agrupados em quatro categorias de objetivos:[1]

1. O lucro, considerado dentro de sua dupla ótica: de retorno dos proprietários e da economia da empresa.
2. A expansão da empresa: seja em relação a ela mesma, seja em relação ao mercado do qual participa.

3. A segurança, que corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade.
4. A autonomia ou independência, objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino.

Assim, *lucro, expansão, segurança* e *autonomia* são os *objetivos* genéricos principais que as empresas procuram alcançar. Até certo ponto, o lucro assegura os três outros objetivos. O lucro, segurança e autonomia são basicamente *objetivos de sobrevivência* da empresa, enquanto a expansão é um *objetivo de crescimento* empresarial.

Para *Drucker*, "o *lucro* não é uma causa e sim uma conseqüência — resultado do desempenho da empresa em *marketing*, inovação e produtividade. É um resultado necessário, a serviço de funções econômicas essenciais. O *lucro* é primeiramente o teste do desempenho — o único teste eficaz. De fato, o *lucro* é um belo exemplo do que os técnicos querem dizer quando falam sobre a retroação que está por detrás de todos os sistemas de produção automatizada: a auto-regulagem de um processo por seus próprios resultados". Além disso, "o *lucro* tem uma segunda função, igualmente importante. É o prêmio pelo risco da incerteza. A atividade econômica, porque é uma atividade, se volta para o futuro; e a única coisa certa sobre o futuro é a sua incerteza, os seus riscos".[2]

A obrigação fundamental da empresa em um sistema de livre iniciativa é gerar lucros para cumprir suas obrigações com seus acionistas e proporcionar um fluxo de caixa adequado para saldar seus compromissos financeiros. Uma empresa que não produz lucros está fadada a desaparecer, pois a rapidez de sua morte dependerá da paciência dos credores, do tamanho dos seus recursos líquidos e das demandas de seus acionistas. O *lucro* apresenta duas dimensões: quantidade e eficiência. Pode ser quantificado em dinheiro e também pode ser avaliado em termos de eficiência em relação ao investimento empresarial (como é o caso do retorno sobre o capital investido).

HIERARQUIA DE OBJETIVOS

Existe uma *hierarquia de objetivos* em cada empresa: cada *objetivo* é fixado levando em conta uma orientação mais ampla ou tomando por referência *objetivos* mais abrangentes da organização, a fim de que não ocorra dispersão de esforços ou perda da unidade organizacional da empresa.

Cada departamento da empresa apresenta uma tendência muito forte para maximizar seus *objetivos* e resultados, de modo que o seu esforço pode anular ou comprometer o de outros departamentos, mediante um esforço de *subobjetivação*. Assim, cada *subobjetivo* maximizado leva a empresa a se transformar em um sistema centrífugo de esforços, onde os esforços mais se separam do que se conjugam, tendendo a sair do sistema e levando-o à entropia. O ideal seria o efeito não de soma dos esforços, mas da sua multiplicação, ou seja, a *sinergia*. A *sinergia* significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos que, quando utilizados conjugadamente,

produzem um efeito resultante maior do que apenas a sua adição. Daí decorre a necessidade de um *sistema de objetivos* e de *resultados globais* definidos e desdobrados por meio dos *planos táticos* por departamentos convergindo os *objetivos* em uma direção única. Se os *objetivos* colidem entre si (o *lucro* colide com a produtividade, a inovação colide com as operações repetitivas), nenhum *objetivo* trabalha junto com o outro. O trabalho da administração, pois, é o de compatibilizar *objetivos* conflitantes. Toda empresa, no fundo, é um conjunto de conflitos que vão existindo num equilíbrio delicado.

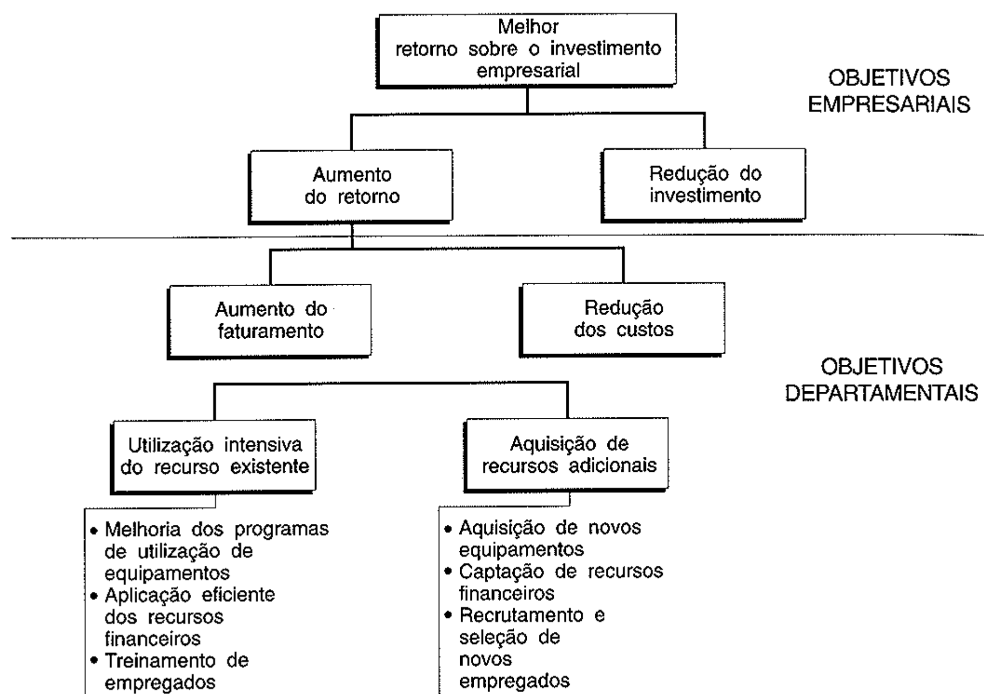


Figura 6.2 Hierarquia de objetivos a partir de um objetivo empresarial.

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Com a *Administração por Objetivos* (*APO*), a ênfase, antes colocada nas "atividades-meio", foi deslocada para os *objetivos* ou finalidades da empresa: o enfoque baseado nos métodos e processos passou a ser substituído por um enfoque baseado nos resultados e *objetivos* a serem alcançados. Na *APO*, os gerentes superiores e subordinados de uma empresa definem em conjunto suas metas comuns, especificam as áreas de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um

e utilizam essas medidas como guias para a melhor operação e verificação da contribuição de cada um de seus membros. Existem vários sistemas de *APO*. Os elementos comuns encontrados nesses vários sistemas são os seguintes:

1. Estabelecimento conjunto de *objetivos* entre o executivo e o seu superior.
2. Estabelecimento de *objetivos* para cada departamento.
3. Interligação entre os vários *objetivos* para alcançar *efeitos sinergísticos*.
4. Revisão periódica e reciclagem para assegurar o alcance dos resultados.
5. Ênfase na mensuração (quantificação de resultados) e no controle dos resultados.

Após o estabelecimento dos *objetivos* de cada departamento e das inter-relações entre eles, são elaborados os planos adicionais (*planos táticos* e *planos operacionais*) nos níveis mais baixos da organização quanto aos meios e tarefas para o alcance daqueles *objetivos*. Estes *planos* constituem a base para a medida e avaliação da eficácia dos executivos e de seus departamentos. Dessa avaliação decorrem duas alternativas:

1. Ações corretivas no sentido de rever ou modificar os meios utilizados para alcançar os *objetivos*.
2. Reanálise dos próprios *objetivos* que podem ser modificados.

Quadro 6.2 Transição dos estilos administrativos a partir da *APO*.

Pré-*APO*	Pós-*APO*
Administração do dia-a-dia.	Focalização no futuro.
Visualização para dentro da empresa.	Visualização para fora da empresa.
Orientação para produtos.	Orientação para pessoas.
Orientação para a organização.	Orientação para cliente.
Orientação para atividades.	Orientação para resultados.
Administração da rotina.	Criação de inovações.
Ênfase no "como".	Ênfase no "para quê".
Ênfase no dinheiro, máquinas e materiais.	Ênfase em pessoas, mentalidades e tempo.
Controle centralizado, tecnocrático, funcional.	Iniciativa descentralizada dos subordinados.
Estilo autoritário.	Estilo participativo.
Diretrizes e supervisão.	Delegação e responsabilidade.
Individualismo.	Trabalho em equipe.

Fonte: BARRETT F. D. *"The MBO Time Trip"*, *The Business Quarterly*. Outono 1972. p. 44-45.

A *APO* é uma técnica que exige gerentes amigáveis e prestativos, de um lado, e subordinados honestos e maduros de outro, para assegurar um clima de elevada confiança mútua. Além disso, a *APO* é melhor utilizada em empresas que atuam em *ambientes mutáveis e dinâmicos*. Condições rapidamente mutáveis e papéis que envolvam conflito e ambigüidade constituem meios favoráveis para a aplicação da *APO*.

ANÁLISE DAS CONDIÇÕES AMBIENTAIS

A *análise ambiental* é a maneira pela qual a empresa procura conhecer o seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre. Para que a empresa possa operar com *eficiência* e *eficácia*, torna-se necessário que ela conheça o *ambiente externo* que a envolve: suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências a que ela não pode fugir ou escapar. Como o ambiente muda continuamente, o *nível institucional* da empresa precisa sistematicamente analisar e diagnosticar as condições ambientais que cercam a empresa. A *análise ambiental* deve abranger o *ambiente geral* e o *ambiente de tarefa*.

Ela pode envolver aspectos do *ambiente geral* (*macroambiente*), como:

ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL

1. ***Fatores tecnológicos:*** envolvendo custos e disponibilidades de todos os fatores produtivos utilizados nas empresas e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção, bem como novos produtos ou serviços que poderão substituir os atuais produtos ou serviços oferecidos.
2. ***Fatores políticos:*** envolvendo decisões governamentais no nível federal, estadual e municipal capazes de afetar as atividades e operações da empresa. Os governos podem ser grandes compradores de bens e de serviços, subsidiar empresas e indústrias que os ajudam a sobreviver e prosperar, proteger as empresas locais da concorrência estrangeira e sobretudo ver nas empresas as oportunidades de emprego indispensáveis para a sobrevivência e o bem-estar dos cidadãos.
3. ***Fatores econômicos:*** como o estágio da economia (em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), a tendência nos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), políticas monetárias, políticas fiscais, balança de pagamentos etc. Cada uma dessas facetas da economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso de sua *estratégia*.
4. ***Fatores legais:*** as legislações federal, estadual e municipal vêm afetando cada vez mais as operações e atividades das empresas. A legislação sobre assuntos como salários e controles de preços, higiene e segurança do trabalho, concessão de crédito direto ao consumidor, construção de edifícios, condições de trabalho, faturamento, estocagem e depósito de matérias-primas e de produtos acabados, e uma infinidade de outros aspectos tornam a atividade empresarial sujeita a limitações e restrições legais. Muitas vezes, a *estratégia empresarial* esbarra em certos impedimentos legais.
5. ***Fatores sociais:*** Os valores sociais e as atitudes das pessoas — como clientes ou empregados — podem afetar a estratégia empresarial. A qualidade desejada de vida, os padrões de conforto, as preferências de lazer, os costumes referentes a vestuário, passeios, interesses etc. influenciam os produtos e serviços desejados pela sociedade em geral, bem como sua qualidade, preço, importância etc.

6. ***Fatores demográficos:*** como a densidade populacional e distribuição geográfica da população, distribuição por idade, sexo, raça etc., definem a maneira pela qual os clientes estão distribuídos no mercado.
7. ***Fatores ecológicos:*** envolvendo aspectos do ambiente físico e natural, bem como políticas governamentais a respeito.

Todos esses *fatores* (tecnológicos, políticos, econômicos, legais, sociais e demográficos) constituem o *ambiente geral* (ou *macroambiente*).

ANÁLISE DO AMBIENTE DE TAREFA

A *análise ambiental* deve focalizar especificamente aspectos do *ambiente de tarefa* da empresa, como:

1. **Consumidores** ou **usuários** dos produtos ou serviços da empresa, isto é, os *clientes* da empresa. É o chamado *mercado* (de consumidores, usuários ou clientes) e que pode absorver todos os resultados ou saídas da atividade empresarial. Tanto o *mercado atual* como o *potencial* precisam ser abordados para a verificação de oportunidades e ameaças, a curto, médio ou longo prazo. As necessidades e preferências dos consumidores são aspectos que não podem ser ignorados pela empresa. A pergunta básica é: quais são os consumidores atuais e potenciais dos produtos ou serviços da empresa? Quais são suas necessidades e preferências? Quais outras alternativas para melhor atendê-los?
2. **Fornecedores de recursos** isto é, as empresas que proporcionam as entradas e os recursos necessários para as operações e atividades da empresa. Em outros termos, as demais empresas com às quais a empresa mantém *relações de dependência*. Existem fornecedores de capital e de dinheiro (mercado de capitais envolvendo acionistas, investidores e particulares, bancos, entidades financeiras etc.), de materiais e matérias-primas (mercado de fornecedores que proporcionam os insumos materiais básicos para a empresa), de equipamentos, de tecnologia, de mão-de-obra, de espaço a ser alugado, comprado ou arrendado, de serviços (como propaganda, assistência médico-hospitalar, recrutamento e seleção, limpeza e faxina, segurança e vigilância bancária e industrial etc.).

   Muitas empresas procuram a *integração vertical* fabricando todos os subprodutos e componentes necessários para a produção de seus produtos ou serviços, a fim de diminuir sua *dependência externa* em relação a fornecedores, reduzir custos e melhor aproveitar recursos disponíveis, enquanto outras procuram delegar a outras empresas fornecedoras uma parcela de suas atividades (terceirização), a fim de se concentrar e especializar nas operações essenciais para aumentar sua eficiência. São duas *estratégias* opostas: a primeira reduz a dependência externa, mas provoca problemas de complexidade dentro da empresa que passa a lidar internamente com uma variedade de assuntos heterogêneos, enquanto a segunda aumenta a dependência externa em relação às demais empresas fornecedoras, mas alivia internamente a empresa de uma enorme variedade de problemas, permitindo-lhe concentrar-se em problemas

que ela não pode delegar nem abrir mão para terceiros. No primeiro caso há uma *resposta empresarial* à ameaças externas e, no segundo, a *oportunidades externas*.

3. **Concorrentes** (quanto a saídas ou entradas) da empresa. Podem disputar clientes, consumidores ou usuários, como é o caso de empresas que produzem os mesmos produtos ou serviços que são colocados no mesmo mercado consumidor. Podem disputar também os recursos necessários, como é o caso de empresas que precisam das mesmas entradas, como dinheiro, materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, recursos humanos, serviços etc. A concorrência quanto a saídas ou entradas provoca alterações no mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo nas disponibilidades, nos preços, na qualidade e na relativa facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos indispensáveis às operações da empresa. A concorrência afeta a dinâmica do ambiente, provocando turbulência e reatividade ambiental.
4. **Agências regulamentadoras**, como entidades governamentais, sindicatos, associações de classe, opinião pública etc., que interferem nas atividades e operações da empresa, quase sempre para vigiá-las, controlá-las e provocar restrições e limitações, reduzindo o grau de liberdade no processo de tomada de decisões da empresa. Em casos de hostilidade neste setor do *ambiente de tarefa*, a empresa precisa adotar estratégias bem planejadas e implementadas para reduzir ou neutralizar as coações e ameaças externas.

Qualquer mudança em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa alterará, de alguma forma, o seu *ambiente de tarefa* e as suas *relações de interdependência*, ou seja, o intrincado jogo de *poder* e *dependência* definidos em função do *domínio*.

A *análise ambiental* pode ser feita por meio de informação verbal ou escrita, pesquisa e análise, espionagem, estudos de previsão e sistemas de informação gerencial, que variam de acordo com a empresa.

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Refere-se à *análise das condições internas da empresa* e o seu correspondente diagnóstico: é o processo pelo qual se examinam os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos, para verificar quais as suas forças e fraquezas e como ela pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta.

A análise organizacional deve levar em consideração os seguintes aspectos internos da empresa:

a. A missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância.
b. Os recursos empresariais disponíveis, (financeiros, físicos ou materiais, humanos, mercadológicos e administrativos).
c. A estrutura organizacional e suas características, envolvendo os sistemas internos.

d. A tecnologia ou tecnologias utilizadas pela empresa, seja para a produção de seus produtos e serviços, como para o seu próprio funcionamento interno.
e. As pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões.
f. O estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o clima organizacional, o estilo de liderança e os aspectos motivacionais internos.

Nenhuma empresa é igualmente forte em todas as suas áreas de atuação. Cada área apresenta as suas forças e suas fraquezas e cada empresa como um todo, também apresenta as suas vantagens e desvantagens estratégicas atuais e potenciais.

Quadro 6.3 Perfil de uma análise organizacional.

Recursos	Áreas da Empresa			
	Produção	**Mercadológica**	**Finanças**	**Administração**
Financeiros	R$ por fábrica, por equipamento, por produto.	R$ por vendas, por promoção, por serviço, por pesquisa de mercado.	R$ por investimento a longo prazo, por aplicação de recursos.	R$ por sistema de planejamento e de controle, por desenvolvimento gerencial.
Físicos	Nº, localização das fábricas. Grau de automação e de integração.	Nº, localização dos escritórios de vendas, das lojas e serviços ao cliente.	Nº de acionistas ou de crediaristas principais.	Localização dos escritórios centrais.
Humanos	Características do pessoal técnico e de supervisão.	Características do pessoal de vendas.	Características do pessoal de finanças e contabilidade.	Características dos gerentes e pessoal de *staff.*
Sistemas Organizacionais	Sistemas de programação da produção, de compras e controle de qualidade.	Sistemas de distribuição, de serviços, de crédito, de propaganda.	Sistemas de fluxo de caixa, de planejamento e controle orçamentários de contabilidade.	Sistemas de valores sociais, de planejamento e controle, de recompensas, de autoridade.

Adaptado de: GLUECK William F. *Business policy and strategic management.* New York: McGraw-Hill, 1980. p. 174-175.

A *análise organizacional* verifica as potencialidades e vulnerabilidades da empresa mostrando as suas possibilidades atuais em termos mercadológicos, financeiros, tecnológicos, humanos e organizacionais.

FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

A partir dos *objetivos empresariais*, analisando-se as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e as potencialidades e vulnerabilidades internas de outro, a administração tem nas mãos um balizamento que a ajudará a definir ou redefinir as *alternativas estratégicas* quanto à ação futura da empresa.

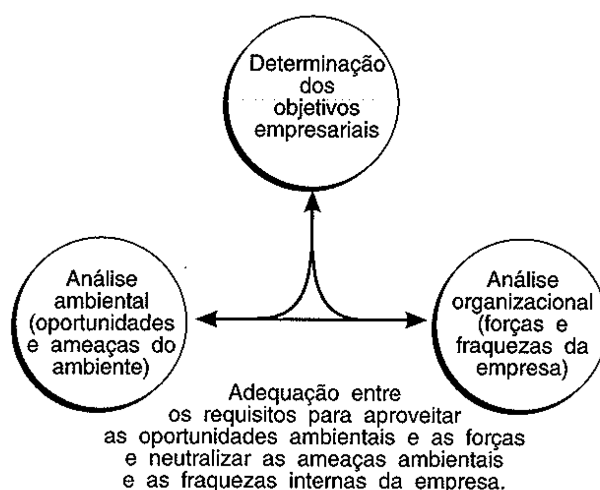


Figura 6.3 Processo de formulação estratégica.

A formulação das *alternativas estratégicas* pode ser feita dentro de padrões rotineiros ou altamente criativos. Dependendo da situação externa e interna, pode ser dada preferência a *estratégias ativas* ou *passivas*. Geralmente, as grandes empresas de caráter dominante desenvolvem *estratégias ofensivas* em seus principais segmentos de mercados, enquanto as pequenas firmas preferem sobreviver por meio de *estratégias defensivas* quando atuam em mercados abrangidos pelas grandes empresas ou por meio de *estratégias ofensivas* em segmentos de mercado ignorados pelas empresas dominantes. As empresas podem desenvolver *estratégias ofensivas* (ativas) com relação a alguma parte do seu *ambiente de tarefa* e *estratégias defensivas* (passivas) em relação a outras partes. A postura estratégica dentro da dimensão ativa/passiva pode assumir quatro tipos, conforme já vimos no capítulo sobre *estratégia empresarial:*

1. ***Estratégia defensiva:*** típica das empresas que conquistam um domínio de produto/mercado e procuram mantê-lo e defendê-lo dos concorrentes, sem se preocupar com mudanças de domínio. São empresas que planejam intensivamente, têm controle centralizado, utilizam limitada análise ambiental e são eficientes em suas operações e em matéria de custos.

2. ***Estratégia ofensiva*** (ou prospectiva): típica de empresas que constantemente estão procurando novos segmentos de produtos/mercados, mudando seus domínios para melhor aproveitar as oportunidades ambientais e, com isto, subutilizando seus recursos que não são aproveitados em operações estáveis. Estas empresas preferem sacrificar a eficiência em suas operações para ganhar com o aproveitamento de novas oportunidades que surgem no ambiente. São empresas que utilizam amplas abordagens de planejamento, controles descentralizados e ampla análise ambiental.
3. ***Estratégia analítica:*** entre os dois extremos, reunindo características defensivas em certas ocasiões de tempo e características ofensivas em outras ocasiões.
4. ***Estratégia reativa*** (ou retardada): é uma alternativa solta e amorfa. Algumas empresas em um ambiente mutável não efetuam os realinhamentos necessários em suas estratégias para adequá-las às novas condições ambientais. São empresas que reagem tardiamente às mudanças ambientais, seja por falta de percepção ou sensibilidade, seja pela completa ausência de análise ambiental. Trata-se de uma *postura estratégica* ineficaz, pois ou as empresas reativas partem para uma das três alternativas acima ou morrem.

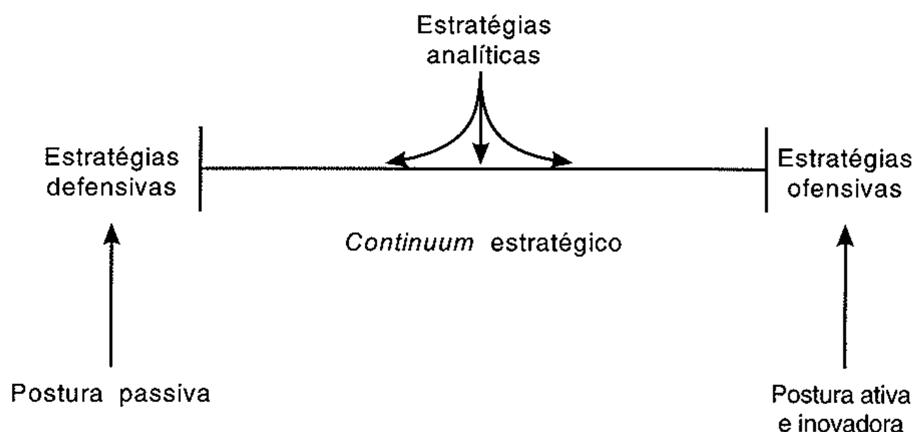


Figura 6.4 As alternativas estratégicas.

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O *planejamento estratégico* representa a maneira como a *estratégia empresarial* deverá ser colocada em ação, isto é, operacionalizada. Enquanto a *estratégia empresarial* se preocupa com o *"o que fazer"* para atingir os *objetivos empresariais* propostos, o *planejamento estratégico* volta-se para o *"como fazer"*, tendo em vista o diagnóstico sobre *"o que há no ambiente"* e *"o que temos na empresa"*.

a. O horizonte temporal do *planejamento estratégico* deve ser orientado para o longo prazo. Em um *ambiente estável* o longo prazo pode configurar cinco ou mais anos. Enquanto em um *ambiente instável e turbulento*, o longo prazo pode significar no máximo doze meses e, mesmo assim, sujeito a atualizações constantes. O aumento do nível de *incerteza* faz com que o *planejamento estratégico* se torne mais importante. Se tudo fosse certinho, não haveria necessidade de *planejamento*. Ele existe para dar um pouco de coerência e consistência às coisas incertas.

b. O diagnóstico da situação atual da empresa face ao ambiente externo e a identificação das ameaças e oportunidades constituem o ponto de partida para o estabelecimento dos *objetivos empresariais* — mesmo os de curto prazo — e, conseqüentemente, para a *formulação das alternativas estratégicas*. O estreitamento da margem de manobra das empresas em um *ambiente incerto* faz com que qualquer receituário deva ser flexível. As seis *etapas do planejamento estratégico* poderão ser cambiadas entre si e a sua ordem seqüencial poderá ser alterada. A ordem dos fatores não altera o resultado, já que existe uma íntima relação de *interdependência* entre as etapas do processo.

c. O processo de *elaboração do planejamento estratégico* deve se caracterizar por *canais de comunicação* abertos em todos os níveis da empresa. Embora a *estratégia empresarial* seja uma responsabilidade do *nível institucional*, isto não significa que o *planejamento estratégico* seja centralizado na cúpula da organização. Pelo contrário, ele deve ser descentralizado, pois o melhor planejador é o próprio *gerente de linha* que conhece profundamente a sua área de atuação. As metas não podem ficar vivas apenas na mente do presidente, mas na cabeça de todos os participantes. O processo de *elaboração do planejamento* deve contar com a ampla e irrestrita participação de todos os níveis da organização. A empresa deve responder às ameaças e oportunidades ambientais de maneira solidária e uníssona, com forte apelo *sinergístico*. A busca e a manutenção do *consenso* entre os níveis e as diferentes áreas da empresa devem ser constantes e intensivas, já que não haverá tolerância ambiental para os desperdícios e perdas inúteis resultantes dos *conflitos* inter ou intra-organizacionais que caracterizam a empresa sem rumo definido.

d. O processo de *elaboração do planejamento* deve ser iniciado e desenvolvido de maneira informal e espontânea: o planejamento deve ser sempre resultante — e nunca um fator desencadeante — do trabalho em equipe da organização.

e. O *planejamento estratégico* deve considerar todos os *fatores* que integradamente deverão constituir o comportamento da empresa. Esse *conjunto de fatores* é conhecido como os *sete "s"*, a saber:

Staff: a equipe, as pessoas que formam a organização e sua gerência, o trabalho em conjunto.

Style: o estilo, o comportamento dos administradores e funcionários e sua ética de trabalho.

Skills: a qualificação, aquilo que a empresa sabe e a maneira como faz, as habilidades e os conhecimentos das pessoas.

Systems: os sistemas, padrões de comunicação da organização e entre a organização e seu ambiente, busca de sinergia e integração.

Structure: a estrutura organizacional, o plano organizacional da empresa, a maneira como a empresa se organiza para operacionalizar sua estratégia.

Shared values: os valores comuns e compartilhados pelas pessoas, a cultura organizacional, o modo de pensar e agir da equipe que forma a empresa.

Superordinate goals: a missão e hierarquia de objetivos, a filosofia da empresa, a vocação e finalidade da organização.

Daí a estratégia empresarial (*strategy*), isto é, a maneira como a empresa se comporta em seu meio ambiente, em função dos sete fatores.

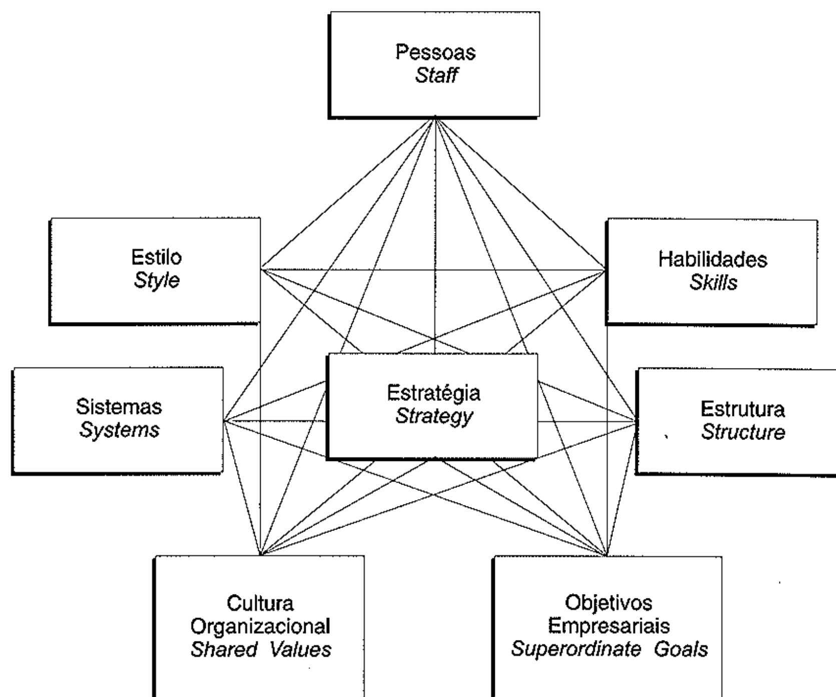


Figura 6.5 Os sete fatores que condicionam o comportamento da empresa.

A integração desses *fatores* entre si e com o ambiente específico da empresa determina de que forma ela irá se comportar, frente às oportunidades ou frente aos desafios. Esse comportamento se torna incrementalmente eficaz à medida que a empresa aprende a melhorá-lo cada vez que o repete. A *aprendizagem* organizacional permite a contínua melhoria do desempenho e a correção dos erros ou falhas. Daí a denominação de *abordagem incrementalista* para a organização que aprende.

Todos os *sete fatores* são interdependentes e, no conjunto, proporcionam um efeito de *sinergia* que representa a *vantagem competitiva* da empresa no cenário de suas operações. O *planejamento estratégico* deve levar em conta todos esses *fatores*, sua interação e seu *efeito sinergístico*.

Os estrategistas geralmente selecionam *alternativas estratégicas* dentro de uma abordagem contingencial no planejamento de primeira geração (no *nível institucional*) e multiplicam os conjuntos de alternativas no planejamento de segunda geração dentro de abordagens gradativamente mecanísticas. Isto significa que, enquanto o *planejamento estratégico* (realizado no *nível institucional*) é orgânico e contingencial, o *planejamento tático* (realizado no *nível intermediário*) e o *planejamento operacional* (realizado no *nível operacional*) tendem a ser crescentemente mecanísticos e rígidos.

FILOSOFIAS DE PLANEJAMENTO

Todo *planejamento estratégico* deve subordinar-se a uma filosofia de ação. Neste sentido, existem três tipos de filosofia do planejamento:[3]

a) **Planejamento conservador**: sua filosofia está refletida nas decisões no sentido de obter resultados bons, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na empresa, conservando as práticas atualmente vigentes. O *planejamento conservador* está mais preocupado em identificar deficiências e problemas internos do que em explorar oportunidades ambientais futuras.

b) **Planejamento otimizante**: sua filosofia está refletida nas decisões de obter os melhores resultados possíveis para a empresa, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O *planejamento otimizante* geralmente está baseado em uma preocupação em quantificar todas as decisões e melhorar as práticas atualmente vigentes na empresa por meio de modelos matemáticos.

c) **Planejamento adaptativo**: sua filosofia está refletida nas decisões de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa. O *planejamento adaptativo* procura reduzir o planejamento retrospectivo voltado para a eliminação das deficiências localizadas no passado da empresa e voltar-se para a adaptação ambiental.

O *planejamento estratégico* consiste na tomada antecipada de decisões, em decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. Não se trata simplesmente da previsão das decisões que serão tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e conseqüências futuras.

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Implementação significa a colocação dos planos em ação. É a fase do "fazer acontecer" na administração. A *implementação* se refere às etapas que um administrador leva adiante para conseguir que seus subordinados e outros realizem os planos estabelecidos. Representa a ponte entre as decisões administrativas e a execução real por meio das pessoas ou níveis da empresa.

O *planejamento estratégico* lida com decisões globais, genéricas e amplas. Para que possa ser executado em todos os *níveis* da empresa, precisa ser adequadamente detalhado e desdobrado. Assim, no *nível intermediário* ele será desdobrado em *planos táticos* para cada departamento da empresa e, no *nível operacional,* cada *plano tático* será desdobrado e detalhado em *planos operacionais* relacionados com as tarefas e operações a serem realizadas. Os dois próximos capítulos tratarão dos *planos táticos* e dos *planos operacionais,* respectivamente.



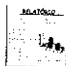
RESUMO

O *planejamento no nível institucional* recebe o nome de *planejamento estratégico* da empresa e apresenta três características principais: é projetado a longo prazo, está voltado para as relações entre empresa e seu *ambiente de tarefa* e envolve a empresa como uma totalidade. Assim, é genérico, direcionado a longo prazo e macroorientado, e exige a participação integrada dos demais níveis da empresa: do *nível intermediário,* por meio dos *planos táticos,* e do *nível operacional,* por meio dos *planos operacionais.* O *planejamento estratégico* envolve seis etapas principais: a determinação dos objetivos empresariais; a análise ambiental; a análise interna da organização e de seus recursos; a geração, avaliação e seleção de alternativas estratégicas e a implementação da *estratégia* escolhida por meio de *planos táticos* e *planos operacionais.*



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Comente as características do *planejamento estratégico:* sua projeção a longo prazo, as relações entre a empresa e seu *ambiente de tarefa,* a incerteza provinda do ambiente, o envolvimento da empresa como uma totalidade e o seu efeito sinergístico.
2. Especifique e caracterize os principais aspectos da *análise ambiental* abrangendo o *ambiente geral,* bem como o *ambiente de tarefa.*
3. Relacione as alternativas de *estratégias empresariais* do tipo *defensivo, ofensivo, analítico* e *reativo.*
4. Comente a análise organizacional e a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa.
5. Explique o planejamento estratégico.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

A HISTÓRIA DA MAHLE METAL LEVE [4]

Em 1950, seis amigos (*Adolfo Buck, Luiz Camilo de Oliveira Neto, Samuel Klabin, Ludwig Gleich, A. Jacob Lafer e José Mindlin*) resolveram criar uma empresa para produzir pistões para motores de automóveis a fim de substituir as importações. Assim, surgiu a *Metal Leve*, programada para produzir 220 mil pistões por ano. Com a instalação no país das primeiras empresas montadoras de automóveis e fabricantes de motores, a *Metal Leve* teve de responder a desafios enormes. As vendas quadruplicaram e a *Metal Leve* conduziu um projeto para fabricar bronzinas para motores. E, desde então, a *Metal Leve* não apenas acompanhou o crescimento da indústria automobilística, mas conseguiu superá-lo: da produção inicial de 220 mil pistões saltou para 9,7 milhões; de 2,4 milhões de bronzinas pulou para 77,3 milhões.

Com a redução do ritmo de expansão das empresas montadoras, a *Metal Leve* procurou abrir novas frentes de atuação no mercado externo (por meio de exportações), diversificar seu campo de atividade e investir em novos negócios. Uma *análise de alternativas de investimento* descartou de início a *verticalização*, pois ela esbarraria nos interesses dos fabricantes de veículos, que são os maiores clientes da *Metal Leve*. Além disso, a possibilidade de garantir o suprimento das matérias-primas básicas exigiria gigantescos investimentos. Assim, a *alternativa estratégica de verticalização* foi abandonada. A empresa optou pela *alternativa da diversificação*, aplicando recursos em associação com outros grupos em campos afins. O primeiro passo foi a criação da *Ex-Cell-O Metal Leve Máquinas Ltda.*, empreendimento conjunto (*joint venture*) com o grupo americano *Ex-Cell-O*, para produzir máquinas-ferramenta para a indústria automobilística. No mesmo ano, foi formada a *Metal Leve Gould Produtos Sinterizados*, em associação com a *Gould Inc.*, americana, para a fabricação de pó utilizado na sinterização (processo de revestimento metalúrgico). A *diversificação* procurou evitar a dependência excessiva de um único mercado. Assim, outra empresa coligada, a *Maraú*, implantada com incentivos fiscais na Bahia, produz sucos de fruta concentrados para o mercado interno e externo. Mais recentemente, a *Metal Leve* entrou com participação minoritária na *Thyssen Hueller* (controlada pelo grupo *Thyssen*, da Alemanha), produtora de máquinas especiais de alta tecnologia.

Para assegurar a qualidade de seus produtos — requisito indispensável para firmar-se no mercado interno e ampliar suas exportações — e acompanhar as inovações da indústria de autopeças, a *Metal Leve* instalou um *Centro de Tecnologia*, que lhe permitiu a autocapacitação no desenvolvimento de vários projetos. O *Centro de Tecnologia* é uma espécie de miniunidade industrial ou instalação-piloto, capaz de testar ou repetir em menor escala qualquer operação industrial, sem que seja preciso interromper a produção da fábrica.

Por meio de uma prudente política financeira, a *Metal Leve* diversificou seus mercados, acompanhando as inovações tecnológicas e adotando uma eficiente gestão de seus recursos humanos. Esses quatro princípios se aplicam tanto a eventuais dificuldades conjunturais, como a períodos de crescimento ou a períodos de incerteza.

Com o fim da fase em que a economia brasileira crescia a taxas elevadas, a *Metal Leve* adotou uma *estratégia conservadora,* evitando compromissos capazes de ameaçar o patrimônio da empresa, aumentou seu capital, contando com sólida imagem no mercado de ações e com recursos suficientes para financiar sua expansão. A conclusão de uma unidade industrial em São Bernardo do Campo, para produção de bronzinas permitiu aumentar a capacidade produtiva da fábrica de Santo Amaro, em São Paulo, que passou a fabricar apenas pistões e pinos. Além da expansão, o aumento da capacidade de produção foi acompanhado por um constante esforço de racionalização (melhoria de produtividade e redução de custos) e modernização de equipamentos por meio de programas de investimentos para substituição de equipamentos obsoletos. Todas essas condições permitiram que o *planejamento* da empresa fosse orientado tanto para acelerar seu processo de *diversificação* como para concentrar e fortalecer as posições conquistadas nos mercados em que atuava.

A *diversificação* da empresa — inicialmente dedicada apenas ao fornecimento de peças para automóveis — permitiu-lhe incluir entre seus clientes, os fabricantes de caminhões, motocicletas, tratores, equipamentos agrícolas e de construção e locomotivas *diesel.* Essa *diversificação* reduziu a dependência da *Metal Leve* das encomendas das empresas montadoras de automóveis, que tiveram seu crescimento reduzido após a crise de energia. Essa *estratégia de diversificação* assegurou seu crescimento, enquanto a indústria automobilística e os fabricantes de autopeças passaram a exibir índices modestos de expansão. Outro aspecto importante da *diversificação* é o mercado de reposição de autopeças. A reposição é uma interessante saída para evitar que a empresa dependa de um único mercado. Para tanto, a *Metal Leve* montou uma estrutura comercial com nove escritórios regionais para atender aos pedidos de substituição de peças. Cursos com noções básicas de mecânica e retífica de motores foram oferecidos pela empresa a mecânicos do país.

A *estratégia mercadológica* da *Metal Leve* se assentou em duas armas: a qualidade e o abastecimento. Cerca de 15% da folha de pagamento da *Metal Leve* são absorvidos por pessoal ligado direta ou indiretamente ao controle da qualidade dos produtos.

O sucesso da *Metal Leve* foi resultado de uma *política de recursos humanos.* A empresa desenvolveu um programa de melhoria das condições de trabalho, de maior comunicação com os empregados e de manutenção de uma política de portas abertas.

Um dos pontos altos do desempenho da *Metal Leve* é a forma como promoveu sua profissionalização ao longo de sua expansão contínua. Foram separadas as atribuições do *Conselho de Administração* (integrado pelos fundadores ou principais acionistas) e a *Diretoria-Executiva* (composta de oito *diretores,* com idade média de 40 anos). O presidente é o elo de ligação entre os dois grupos: a *Diretoria-Executiva* e os membros do *Conselho de Administração,* que mantêm estreito relacionamento. Os membros do *Conselho* têm maior participação contribuindo para a resolução de problemas e tomada de decisões. Os membros do *Conselho* e os *diretores-executivos* discutem conjuntamente a elaboração do *plano de metas.* Ao final de cada exercício anual, a empresa escolhe cem objetivos que passam a ser perseguidos por cada uma das

áreas a que se referem ou por toda a empresa. A cada ano, as *metas* que não foram atingidas são novamente programadas ou abandonadas, caso se mostrem inviáveis, porém o grau de concretização dos objetivos é bastante alto, oscilando entre 70% a 80%.

Fatalmente afetada pelas mudanças da indústria automobilística a Metal Leve foi adquirida pelo grupo alemão Mahle. Motivo: a globalização exige elevadíssimos investimentos no setor, que somente grandes organizações têm condições de fazê-lo.

CASO 

HONACYS S.A., CORRETORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

A *Honacys S.A., Corretora de Títulos e Valores Mobiliários* dedica-se à compra e venda de ações em Bolsa de Valores, custódia de títulos e valores mobiliários, resgate e reaplicação de títulos de renda fixa e prestação de serviços na atualização de direitos diversos. A *Diretoria* da *Honacys* é constituída pelo *diretor administrativo, diretor financeiro,* e *diretor executivo*. A *Honacys* conta com seis executivos ocupando cargos de *chefia de departamento* aos quais se reportam 18 *supervisores* que, por sua vez, conduzem 94 escriturários, no *nível operacional* da empresa.

A *Honacys* está ligada a um poderoso grupo financeiro liderado pelo *Banco Tupinambá S.A.* Os diretores, chefes de departamento, supervisores e todos os escriturários são funcionários que exerciam cargos de confiança do *Banco Tupinambá* e que foram dele licenciados por ocasião da fundação da *Honacys* enquanto estiverem prestando serviços à mesma.

Quando prestavam serviços ao *Banco Tupinambá,* todos os funcionários pertenciam ao *Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Rio de Janeiro*. A data-base para reajustamento salarial do sindicato é 1º de setembro de cada ano. Como as *corretoras* não estavam vinculadas a nenhum sindicato, a *Honacys* atende às reivindicações do referido *Sindicato,* concedendo anualmente o reajuste salarial em 1º de setembro, conforme acordo ou dissídio sindical da classe bancária. Contudo, mediante lei especial, o governo federal vinculou todas as *corretoras* ao *Sindicato dos Securitários,* tomando a data de 1º de junho como a data-base para efeito dos reajustes salariais. Conseqüentemente, a partir dessa data os reajustes salariais dos empregados da *Honacys* passariam a obedecer às determinações daquele sindicato. A posição legal da empresa é clara e nítida: seus empregados passam a ser vinculados ao *Sindicato dos Securitários* por força de lei do governo federal. A principal diferença entre os *Sindicatos era a data-base para efeito de reajuste salarial: os empregados da Honacys* receberiam um aumento no valor arbitrado de 43%, a partir de junho, calculados sobre os salários existentes na data-base de junho do ano anterior e o próximo reajuste por acordo sindical somente ocorreria em junho do ano seguinte. Todo o pessoal da *Honacys* estava acostumado com o aumento sindical dos bancários a partir de 1º de setembro de cada ano e já tinha o hábito de planejar seus orçamentos pessoais em função de suas expectativas e reivindicações sindicais. Tratava-se de uma alteração não prevista pelo pessoal nem pela empresa. Por outro lado, as *corretoras,* e entre elas

a própria *Honacys*, estão passando por um período de "vacas magras", sofrendo forte retração do mercado secundário. Desde então, ocorrem inúmeros encerramentos de atividades de *corretoras* que sofreram elevados prejuízos tanto na composição de suas carteiras de títulos, como com a elevação de despesas operacionais ao lado de sensível estagnação de receitas. Além das *variáveis legais* (alteração da vinculação sindical, com modificação de datas e esquemas de reajuste salarial), outras variáveis ambientais de teor econômico impunham coações e contingências às quais a *Honacys* não se poderia furtar. Sabedor dessas restrições, o *diretor administrativo* propôs em reunião de *Diretoria* que os chefes de departamento fossem avisados, por meio de uma reunião especial, na qual todos os detalhes e conseqüências de alteração sindical seriam debatidos. Nessa reunião, os chefes departamentais seriam solicitados a comunicar pessoalmente aos seus supervisores e escriturários a medida governamental e a solicitar sua colaboração, já que se previam problemas financeiros futuros para todos os empregados. A proposta foi aceita e a reunião foi efetivada. Porém, seus resultados não foram animadores, pois as reclamações foram agressivas. A *Honacys*, como a maioria das *corretoras*, não fazia antecipações salariais espontâneas, mas apenas reajustes por força dos dissídios sindicais. A mudança da data-base e das vantagens sindicais promovidas pelo *Sindicato dos Securitários* significaria um prejuízo para os empregados da *Honacys* e demais *corretoras:* além de o percentual de reajuste salarial ser menor, um novo reajuste só viria em junho do ano seguinte e não em setembro próximo.

A própria *Diretoria da Honacys* viu-se, vítima também dessa mudança legal. Mais do que isso, ela passou a verificar mudanças no comportamento dos seus empregados. Alguns sintomas dessas mudanças foram os seguintes:

a) Conversas informais entre os executivos e empregados comentando negativamente as desvantagens da nova vinculação sindical.

b) Solicitações de transferências de empregados para o *Banco Tupinambá*, a fim de manterem a sua vinculação sindical anterior.

c) Propostas de acordo para demissão, por parte de muitos empregados.

d) Falta de motivação para o trabalho.

e) Faltas e atrasos constantes ao trabalho.

f) Boicote na execução de certas tarefas.

g) Atendimento deficiente e precário aos clientes da empresa.

h) Insegurança total quanto ao futuro.

A *Diretoria* tinha pleno conhecimento desses acontecimentos. Uma nova reunião dos *diretores* com os *chefes de departamentos* foi realizada para solicitar a colaboração de todos com a empresa e pedir que aguardassem o novo aumento sindical que viria em junho próximo, uma vez que a situação financeira da empresa não permitia elevações salariais fora de época, pois o orçamento de despesas da *Honacys* apenas previa aumentos sindicais. O maior problema da *Honacys* era que os serviços prestados pela *corretora* são altamente especializados e complexos, sendo impossível encontrar substitutos no mercado de trabalho. A reunião, porém, ao invés de melhorar o comportamento dos executivos e dos empregados, provocou uma aceleração dos conflitos e uma exacerbação dos ânimos. O que fazer?

MAKRON
Books

Capítulo 7

PLANEJAMENTO TÁTICO



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Ilustrar como as empresas planejam no seu *nível intermediário.*
- Conceituar *planejamento tático.*
- Explicar o *processo decisorial.*
- Ilustrar como os *planos táticos* são implementados.

O *planejamento* constitui a primeira função da administração. Antes que qualquer *função administrativa* seja executada, a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los. A *ação empresarial* parte de um *planejamento estratégico* que abrange a empresa como uma totalidade, afetando-a a longo prazo pelas suas conseqüências e que é decidido no nível hierárquico mais elevado da organização: o *nível institucional.* Para que o *planejamento estratégico* possa ser levado adiante, ele precisa ser implementado nos níveis hierárquicos mais baixos da empresa, onde as tarefas são executadas. Porém, entre o *nível institucional* e o *nível operacional* existe uma enorme diferença de linguagem e de postura. O *nível estratégico* opera com *incerteza* em face da exposição às forças e variáveis ambientais, enquanto o *nível operacional* precisa operar baseado na *certeza* e na programação de suas atividades. A absorção da *incerteza* provocada pelas pressões e influências ambientais precisa ser feita no *nível intermediário.* Em outros termos, o *planejamento estratégico* precisa ser desdobrado em *planejamentos táticos,* em *nível intermediário,* para que as decisões estratégicas ali contidas sejam moldadas e traduzidas em planos capazes de serem entendidos e, por sua vez, desdobrados e detalhados em *planos operacionais,* para serem executados pelo *nível operacional* da empresa.

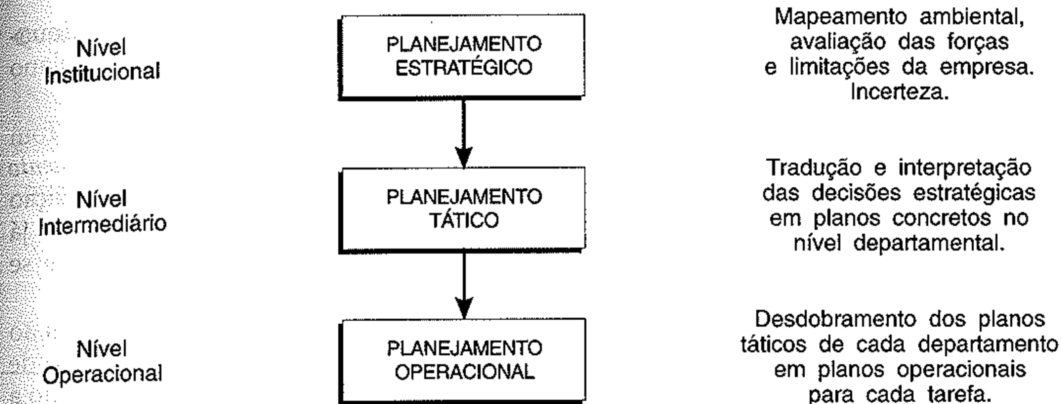


Figura 7.1 A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.

CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO TÁTICO

O *planejamento* é a *função administrativa* que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais *objetivos* devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura. O *planejamento* parte do reconhecimento de que "desde que as ações presentes refletem necessariamente antecipações implícitas e presunções sobre o futuro, estas antecipações e presunções devem ser feitas de forma explícita e não subjetivamente sob qualquer tipo de análise comumente efetuada para tornar menos nebulosos certos assuntos imediatos e conseqüentemente menos importantes".[1] Se o futuro vai chegar — e ele sempre chega a qualquer momento —, por que deixar que ele apareça sem que se esteja devidamente preparado para enfrentá-lo a ponto de se improvisarem soluções repentinas que nem sempre serão as melhores? Daí a mentalidade simplista de solução de problemas à medida que surgem a cada momento, nas empresas, o que as torna mais reativas às ocorrências do que pró-ativas em relação aos eventos que ocorrem em um mundo repleto de mudanças. No fundo, o *planejamento* é uma técnica para *absorver a incerteza* e permitir mais consistência no desempenho das empresas.[2]

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO TÁTICO

O *planejamento tático* apresenta as seguintes características:[3]

1. O *planejamento* é um *processo permanente e contínuo,* pois é realizado continuamente dentro da empresa e não se esgota na simples montagem de um plano de ação.
2. O *planejamento é sempre voltado para o futuro* e está intimamente ligado com a previsão, embora não se confunda com ela. O conceito de *planejamento* inclui o aspecto de temporalidade e de futuro: o *planejamento* é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las. Como o passado já se foi e o presente vai andando, é com o futuro que o *planejamento* se preocupa.
3. O *planejamento se preocupa com a racionalidade de tomada de decisões,* pois ao estabelecer esquemas para o futuro o *planejamento* funciona como meio de orientar o processo decisório, dando-lhe maior racionalidade e subtraindo a incerteza subjacente a qualquer tomada de decisão.
4. O *planejamento seleciona entre as várias alternativas disponíveis um determinado curso de ação* em função de suas conseqüências futuras e das possibilidades de sua realização.
5. O *planejamento é sistêmico,* pois considera a empresa ou o órgão (seja departamento, divisão etc.) como uma totalidade, tanto o sistema como os subsistemas que o compõem, bem como as relações internas e externas.
6. O *planejamento é iterativo.* Como o planejamento se projeta para o futuro, ele deve ser flexível para aceitar ajustamentos e correções. O *planejamento* deve ser iterativo, pois pressupõe avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos ou diferentes que ocorram tanto na empresa como no ambiente.
7. O *planejamento é uma técnica de alocação de recursos* de forma antecipadamente estudada e decidida. O *planejamento* deve refletir a otimização na alocação e dimensionamento dos recursos com os quais a empresa ou o órgão dela poderá contar no futuro para as suas operações.
8. O *planejamento é uma técnica cíclica.* À medida que o *planejamento* é executado, permite condições de avaliação e mensuração para novos planejamentos, com informações e perspectivas mais seguras e corretas.
9. O *planejamento é uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais.* O *planejamento* está relacionado com as demais *funções administrativas,* como a *organização,* a *direção* e o *controle,* influenciando e sendo influenciado por todas elas, a todo momento e em todos os níveis da empresa.
10. O *planejamento é uma técnica de coordenação.* O *planejamento* permite a coordenação de várias atividades no sentido da realização dos objetivos desejados de maneira eficaz. Como a *eficácia* é a obtenção dos objetivos desejados, torna-se necessário que as atividades dos diferentes órgãos ou níveis da empresa sejam integradas e sincronizadas para a consecução dos objetivos finais. O *planejamento* permite essa integração e sincronização.
11. O *planejamento é uma técnica de mudança e de inovação.* O *planejamento* é uma das melhores maneiras de se introduzir deliberadamente mudança e inovação dentro da empresa, sob uma forma previamente definida e programada.

Quadro 7.1 Os níveis de planejamento em termos de divisão do trabalho empresarial.

Nível Empresarial	Nível de Planejamento	Abrangência	Extensão	Grau de Incerteza
Institucional	Estratégico	A empresa como uma totalidade	Longo prazo	Elevado em face das coações e contingências que não pode prever
Intermediário	Tático	Uma área específica da empresa (como um departamento ou divisão)	Médio prazo	Limitação das variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação
Operacional	Operacional	Uma tarefa ou operação específica	Curto prazo	Reduzido, graças à programação e à racionalização de todas as atividades

O *planejamento tático* é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. O *planejamento tático* está contido no *planejamento estratégico* e não representa um conceito absoluto, mas relativo: o *planejamento tático* de um departamento da empresa em relação *ao planejamento estratégico* geral da organização é estratégico em relação a cada uma das seções que compõem aquele departamento. A distinção entre *planejamento estratégico* e *tático* deve ser sempre feita em termos relativos porque, em termos absolutos, ambos ocupam os dois extremos de um espectro contínuo de possibilidades. As diferenças mais importantes no *planejamento tático* são:

1. *Nível de decisões:* o *planejamento tático* é decidido e desenvolvido nos escalões médios da empresa, isto é, no *nível intermediário.*
2. *Dimensão temporal:* o *planejamento* tático é dimensionado a médio prazo.
3. *Amplitude de efeitos:* as decisões envolvidas no *planejamento tático* abrangem partes da empresa, isto é, sua amplitude é departamental.

O *planejamento* produz um resultado imediato: o *plano.* Todos os *planos* têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais, deverão conduzir ao cumprimento do objetivo que os comanda. Um *plano* é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo e que representa uma resposta projetada a um ambiente antecipado, no sentido de alcançar um conjunto específico de objetivos adaptativos. Como um *plano* descreve um curso de ação, ele precisa proporcionar respostas às questões: *o quê, quando, como, onde* e *por quem.*

O *planejamento*, como já vimos, consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingi-los. Para melhor se compreender o *planejamento*, torna-se necessário estudar o *processo decisorial*.

PROCESSO DECISORIAL

A *tomada de decisões* é o núcleo da responsabilidade administrativa. O administrador deve constantemente decidir *o que fazer, quem deve fazer, quando, onde* e, muitas vezes, *como fazer*. Seja ao estabelecer objetivos, alocar recursos ou resolver problemas que surgem pelo caminho, o administrador deve ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã. *Decidir* é optar ou selecionar dentre várias alternativas de cursos de ação aquela que pareça mais adequada.

ELEMENTOS DO PROCESSO DECISORIAL

Em toda *decisão* existem, no mínimo, seis elementos a saber:[4]

1. O *tomador da decisão:* é o indivíduo ou grupo de indivíduos que faz uma escolha dentre vários cursos de ação disponíveis.
2. *Objetivos:* são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar por meio de suas ações.
3. O *sistema de valores:* são os critérios de preferência que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
4. *Cursos de ação:* são as diferentes seqüências de ação que o tomador de decisão pode escolher.
5. *Estados da natureza:* são aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão e que afetam sua escolha de cursos de ação. São fatores ambientais fora do controle do tomador de decisões, como as condições de certeza, risco ou incerteza, que veremos adiante.
6. *Conseqüências:* representam os efeitos resultantes de um determinado curso de ação e de um determinado estado da natureza.

NÍVEIS DE DECISÃO

Existem três diferentes áreas de *decisão* na empresa, a saber:

1. *Decisões estratégicas:* relacionadas com as relações entre a empresa e o ambiente; guiam e dirigem o comportamento da empresa, principalmente quando ela expande e altera sua posição produto/mercado. São tomadas no *nível institucional*.

2. *Decisões administrativas:* relacionadas com a estrutura e configuração organizacional da empresa, com a alocação e distribuição de recursos. São tomadas no *nível intermediário.*
3. *Decisões operacionais:* relacionadas com a seleção e orientação do *nível operacional* encarregado de realizar a tarefa técnica.

É necessário estudar cada nível de *decisões,* sem perder de vista o seu inter-relacionamento e sua interdependência.

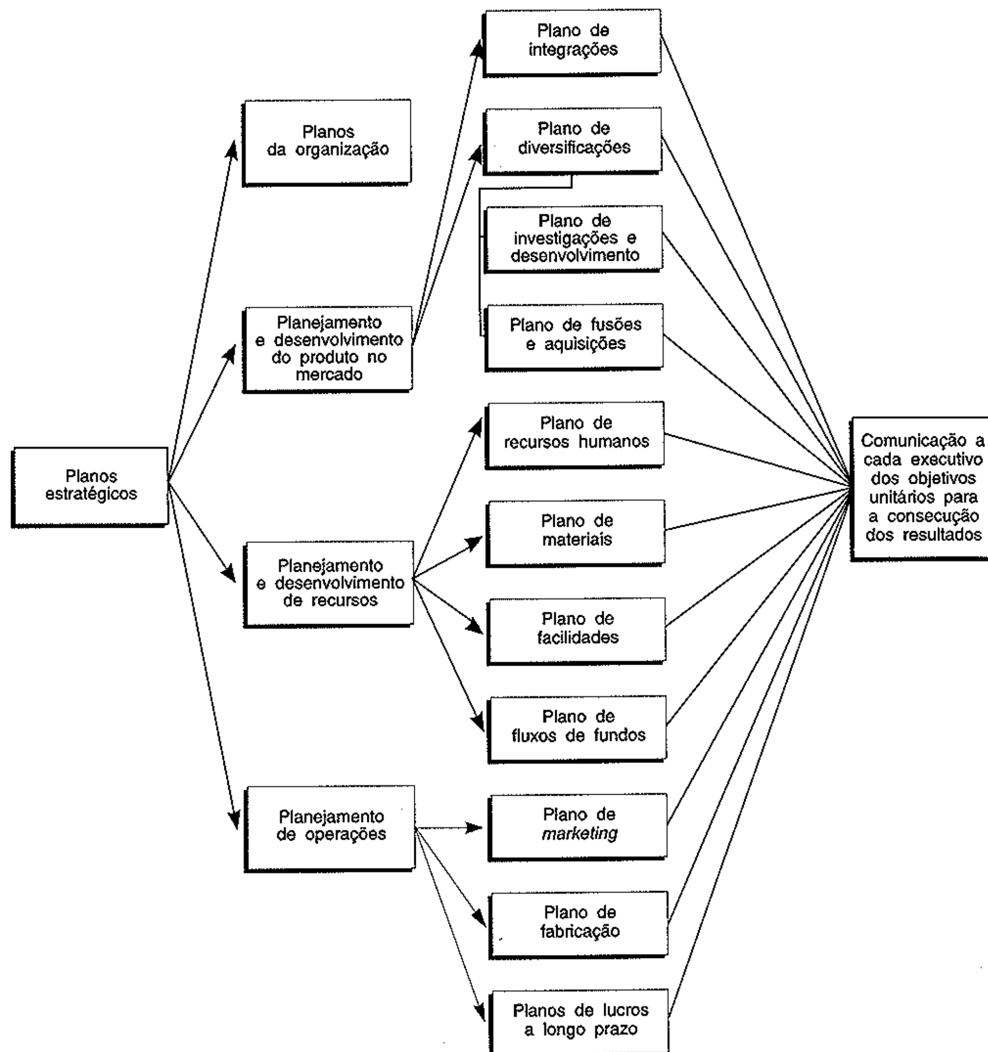


Figura 7.2 Esquema típico de planos segundo Humble.

FASES DO PROCESSO DECISORIAL

As *decisões* são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, a alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. A *decisão* envolve um *processo*, isto é, uma seqüência de passos ou fases que se sucedem. Daí o nome *processo decisorial* para se descrever essa seqüência de *fases*. Na realidade, o *processo decisorial* pode ser descrito em quatro *fases* essenciais, a saber:[5]

1. *Definição e diagnóstico do problema.* Esta fase envolve a obtenção dos dados e dos fatos a respeito do problema, suas relações com o contexto mais amplo, suas causas, definição e seu diagnóstico.
2. *Procura de soluções alternativas mais promissoras.* Esta fase envolve a busca de cursos alternativos de ação possíveis e que se mostrem mais promissores para a solução do problema, satisfação da necessidade ou alcance do objetivo.
3. *Análise e comparação dessas alternativas de solução.* É a fase na qual as várias alternativas de cursos de ação são analisadas, ponderadas e comparadas, no sentido de verificar os *custos* (de tempo, de esforços, de recursos etc.) e os *benefícios* que possam trazer, bem como conseqüências futuras e prováveis quanto à sua adoção.
4. *Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação.* A escolha de uma alternativa de curso de ação implica no abandono dos demais cursos alternativos. Há sempre um processo de seleção e de escolhas dentre várias alternativas apresentadas. A *racionalidade* está implícita nesta atividade de escolha.

RACIONALIDADE DO PROCESSO DECISORIAL

O *tomador de decisão* escolhe uma alternativa dentre várias outras. Se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, a decisão é considerada *racional*. As empresas procuram proporcionar às pessoas que nelas tomam decisões todas as informações de que necessitam e no tempo hábil, para que sejam bem sucedidas nas escolhas. Mais do que isto, as empresas procuram gerar um ambiente psicológico capaz de condicionar as decisões dos indivíduos aos objetivos organizacionais. Assim, existe uma *racionalidade no comportamento administrativo*, pois o comportamento dos indivíduos nas empresas é planejado e orientado no sentido de metas e objetivos. É tal *intencionalidade* que propicia a integração dos sistemas de comportamentos, cuja ausência tornaria a administração sem sentido algum. Não existem decisões perfeitas, pois o tomador de decisões precisaria — para proceder de maneira racional — escolher dentre diferentes alternativas que se diferenciam entre si pelas suas conseqüências futuras, comparar caminhos distintos, por meio da avaliação prévia das conseqüências decorrentes de cada uma delas, e confrontar tais conseqüências com os objetivos que se pretende atingir. A *eficiência* na decisão é a obtenção de

resultados máximos com os meios e recursos limitados. Há sempre uma *relatividade nas decisões*, pois toda decisão é, até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias. Por esses motivos, o *processo decisorial* repousa em uma *racionalidade limitada*, onde o tomador de decisões não tem condições de analisar todas as alternativas possíveis e receber todas as informações necessárias. O administrador toma decisões sem poder procurar e analisar todas as alternativas possíveis, pois se assim procedesse o tempo despendido neste processo retardaria enormemente a definição dos cursos de ação a serem seguidos na atividade empresarial. Por outro lado, o *comportamento administrativo* é basicamente *satisfaciente* (*satisficer*) e não otimizante, pois o tomador de decisões procura sempre *alternativas satisfatórias* e não as *alternativas ótimas*, dentro das possibilidades da situação envolvida. Todo *processo decisório*, humano, seja de um indivíduo, seja da organização, ocupa-se da descoberta e seleção de *alternativas satisfatórias*; somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de *alternativas ótimas*. [6] O comportamento de busca será detido quando a empresa encontra um padrão considerado aceitável ou razoavelmente bom. Quando a realização da empresa cair abaixo desse nível, nova busca de soluções será tentada. Assim, o *processo decisorial* na empresa se caracteriza pelos seguintes aspectos:[7]

1. O tomador de decisão evita a *incerteza* e segue as regras padronizadas para tomar as decisões.
2. O tomador de decisão procura manter as regras estabelecidas pela empresa e somente as redefine quando sofre pressões.
3. Quando o ambiente muda e novas estatísticas afloram ao *processo decisorial*, a empresa se mostra lenta no ajustamento e tenta utilizar o seu modelo decisório atual a respeito do mundo para lidar com as condições modificadas.

DECISÕES PROGRAMÁVEIS E NÃO-PROGRAMÁVEIS

Quanto à sua forma, existem dois tipos de *decisão*: as *decisões programáveis* e as *decisões não-programáveis*.[8] As *decisões programáveis* são aquelas tomadas de acordo com regras e procedimentos já estabelecidos, enquanto as *decisões não-programáveis* constituem novidades e tendem a ser tomadas dentro de julgamentos improvisados e exigindo esforços para definir e diagnosticar o problema ou situação pela obtenção dos fatos e dos dados, procura de soluções alternativas, análise e comparação dessas alternativas e seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação.

Quadro 7.2 Características das decisões programadas e não-programadas

Decisões Programadas	Decisões Não-programadas
• São computacionais e rotineiras	• Baseadas em julgamento
• Dados adequados	• Dados inadequados
• Dados repetitivos	• Dados novos
• Condições estáticas	• Condições dinâmicas
• Certeza	• Incerteza
• Baseadas em regras e métodos já estabelecidos	• Baseadas em julgamento pessoal

Geralmente as *decisões não-programadas* são tomadas no *nível intermediário* das empresas, enquanto as *decisões programadas* são remetidas no *nível operacional.*

Quadro 7.3 Os três níveis de decisões nas empresas.

Decisões	Estratégicas	Administrativas	Operacionais
Problema	Seleção do *mix* produto/ mercado capaz de melhorar o potencial de retorno do investimento da empresa.	Estruturação dos recursos da empresa para proporcionar melhor desempenho.	Melhoria da realização do potencial de retorno sobre o investimento por meio do desempenho das tarefas.
Natureza do problema	Alocação dos recursos totais da empresa entre as oportunidades de produtos/mercados.	Organização, aquisição e desenvolvimento de recursos.	Distribuição dos recursos entre as áreas funcionais. Programação da aplicação e conversão dos recursos.
Decisões-chave	Objetivos e metas. Estratégia de diversificação, de expansão, administrativa e financeira. Métodos de crescimento. Planos de crescimento.	Organização: estrutura do fluxo de informa- ções, de autoridade e responsabilidade. Estrutura de conversão de recursos. Aquisição e desenvolvimento de recursos: financeiros, humanos, materiais.	Objetivos e metas operacionais. Níveis de preços e saídas; programação de produção; níveis de estoque; políticas e estratégias de *marketing* e de pesquisa e desenvolvimento. Controles.
Caracterís-ticas-chave	Decisões centralizadas, não-repetitivas e não-programadas.	Conflito entre estratégia e operações; entre objetivos individuais e organizacionais.	Decisões descentralizadas, repetitivas e programadas.

Fonte: ANSOFF, H. Igor. "Toward a Strategic Theory of the Firm", em H. Igor Ansoff (org.). *Business Strategy: Selected Readings*. Middlesex, Penguin Education, 1973, p. 16.

CONDIÇÕES DE DECISÃO

As *decisões* podem ser tomadas dentro de três condições, a saber:

1. **Incerteza:** nas situações de *decisão sob incerteza,* o tomador de decisão tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base para atribuir probabilidade a cada estado da natureza ou a cada evento futuro. Em casos extremos de *incerteza* não é possível estimar o grau de probabilidade de que o evento venha a ocorrer. É a situação típica com que se defronta o *nível institucional* das empresas, exigindo um *planejamento contingencial* que permita alternativas variadas e flexíveis.

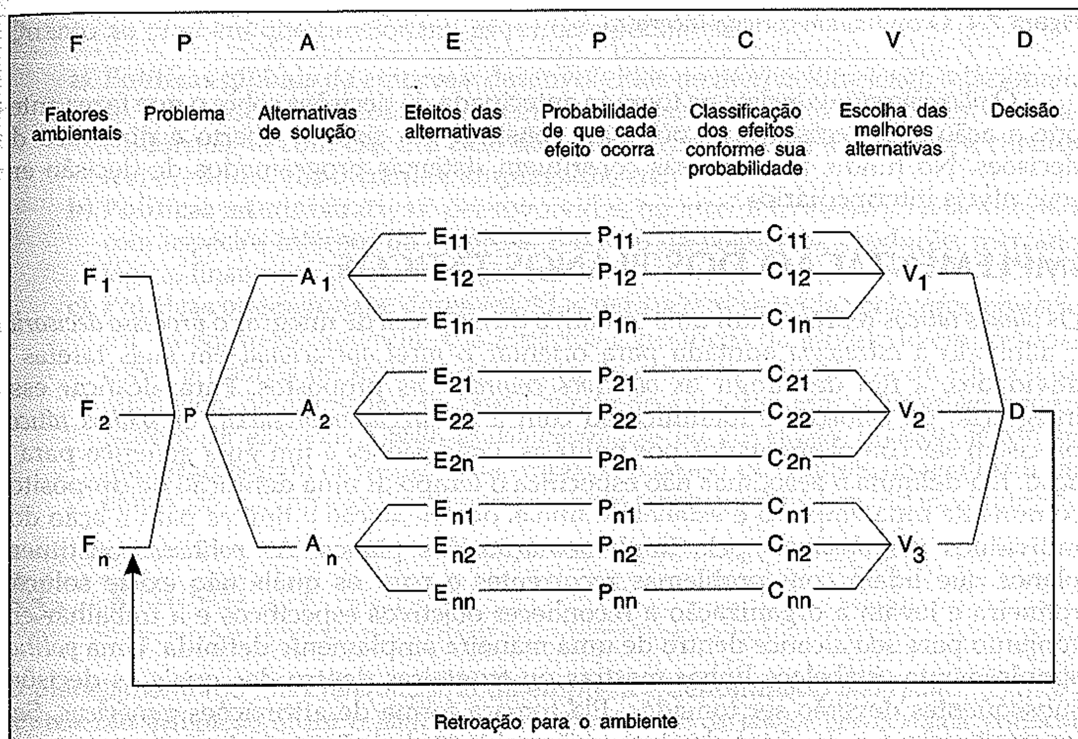


Figura 7.3 Fluxograma do processo decisorial.

2. **Risco:** nas situações de *decisão sob risco,* o tomador de decisão tem informação suficiente para predizer os diferentes estados da natureza. Porém, a qualidade dessa informação e a sua interpretação pelos diversos administradores podem variar amplamente e cada administrador pode atribuir diferentes probabilidades conforme sua crença ou intuição, experiência anterior, opinião etc.
3. **Certeza:** nas situações sob *certeza,* o administrador tem completo conhecimento das conseqüências ou dos resultados das várias alternativas de cursos de

ação para resolver o problema. É a decisão mais fácil de se tomar, pois cada alternativa pode ser associada com os resultados que pode produzir. Mesmo que o administrador não tenha condições de investigar todas as alternativas disponíveis, ele pode escolher a melhor dentre as alternativas consideradas. Esta é uma situação excepcional e não a regra.

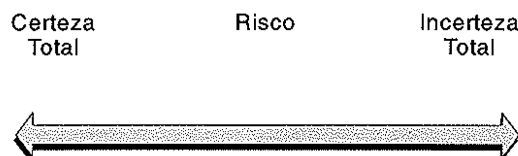


Figura 7.4 O *continuum* certeza-incerteza.

O *planejamento* consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes que a ação seja necessária e, por isso, constitui um sistema aberto e dinâmico de decisões. No fundo, as empresas constituem sistemas programados de decisão em seus níveis intermediários.

IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS TÁTICOS

Os *planos táticos* representam uma tentativa da empresa de integrar o *processo decisorial* e alinhá-lo à *estratégia* adotada para orientar o *nível operacional* em suas tarefas e atividades, a fim de atingir os *objetivos empresariais* propostos. Para alcançar essa integração de esforços e identificação com a *estratégia empresarial*, os *planos táticos* precisam ser complementados por políticas. Uma *política* é um guia genérico para a ação. Ela delimita a ação, mas não especifica o tempo. É uma definição de propósitos comuns de uma empresa e estabelece linhas de orientação e limites para a ação dos indivíduos responsáveis pela implementação dos planos. As *políticas* constituem planos que lidam com problemas recorrentes e para os quais não existe solução rotineira e levam a organização a reconhecer objetivos específicos e a trabalhar em conjunto para seu alcance dentro de uma maneira amplamente definida. Uma *política* simplesmente estabelece linhas-mestras ou fronteiras dentro das quais as decisões subseqüentes deverão ser tomadas. Ela toma a forma de afirmações genéricas. Seu propósito não é o de obter absoluta uniformidade de ação, mas de guiar as pessoas que devem desenvolver outros tipos de planos, a fim de que elas possam conhecer quando fazer exceções às práticas usuais e quando não o fazer. Geralmente, uma *política* apresenta maior flexibilidade do que os outros tipos de planos. À medida que se caminha das *políticas* aos procedimentos e às regras, os limites tornam-se gradativamente mais estreitos e menos sujeitos à interpretação pessoal.

As *políticas* podem ser escritas ou apenas implícitas e vagas, mas sempre constituem guias para a tomada de decisões dentro da empresa. São princípios ou grupos de princípios que constituem regras para a ação e que contribuem para o alcance bem-sucedido dos objetivos. As *políticas* constituem balizamentos ao comportamento dos participantes da empresa. Assim, as *políticas* fazem parte — de uma forma mais específica

— da *estratégia geral* da empresa. Um aspecto interessante das *políticas* é que elas mais guiam e orientam do que controlam a tomada de decisões, pois conduzem o tomador de decisão aos cursos de ação preferidos ou conseqüências desejadas pela empresa e presumem, implicitamente, que poderão ocorrer certos desvios desde que as condições o permitam. Devido a isto, as *políticas* assumem um ar de generalidade e de abrangência. Quando as *políticas* se tornam mais específicas e restritivas, elas limitam as alternativas do tomador de decisão. Se os guias para a *tomada de decisão* se tornam muito formais, específicos e restritivos, eles deixam de ser *políticas* para se transformarem em *procedimentos* ou em *regras e regulamentos*.

TIPOS DE POLÍTICAS

Quanto ao *nível* em que funcionam, as *políticas* podem ser:

a) **Políticas globais da empresa**: desenvolvidas no *nível institucional*, relacionam-se com aspectos globais da empresa, todas as demais *políticas* deverão conformar-se com ela. É o caso da política com relação a acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes, empregados etc.
b) **Políticas administrativas**: desenvolvidas no *nível intermediário*, relacionam-se com aspectos internos da empresa. É o caso da política de produção, mercadológica, financeira, de manutenção etc.
c) **Políticas operacionais**: desenvolvidas para serem seguidas pelo *nível operacional* da empresa. Referem-se a aspectos específicos da atividade empresarial, como a política de redução de custos, de compras, de salários, de controle de qualidade, de admissão etc. Dependendo do caso, algumas *políticas operacionais* podem ser elevadas a *políticas administrativas* ou até *globais*, quando se tornam importantes para os negócios da empresa. É o caso do controle de qualidade em empresas que comercializam seus produtos vinculando-os à qualidade garantida.



RESUMO

O planejamento no *nível intermediário* da empresa é denominado *planejamento tático* e representa a ligação entre o *planejamento estratégico* e os *planos operacionais* voltados para a execução das tarefas e operações. As principais características do *planejamento tático* são: é projetado para o futuro próximo ou atividades atuais da empresa em nível de departamentos, relacionado com o controle e integração das operações atuais da empresa, focalizando a alocação de recursos. O *planejamento tático* aborda uma área específica (como um departamento ou uma divisão da empresa), a médio prazo e procura limitar as variáveis envolvidas para reduzir a incerteza provinda do ambiente externo por meio do *planejamento estratégico* e permitir a programação necessária no *nível operacional*. Neste sentido, o *planejamento tático* apresenta características típicas, pois é um processo permanente e contínuo, está voltado para o futuro, preocupa-se com a racionalidade do processo decisorial, visa selecionar, entre várias alternativas disponíveis, um determinado curso de ação, é sistêmico e iterativo, é uma técnica

cíclica e de alocação de recursos, interage dinamicamente com as demais *funções administrativas* do processo administrativo e é uma técnica de coordenação, bem como de mudança e inovação. O *planejamento* produz um resultado imediato, que é o *plano*. Um plano descreve um curso de ação e procura proporcionar respostas como: o quê, quando, como, onde e por quem. O *planejamento* é melhor compreendido quando se estuda o *processo decisorial*: a tomada de decisões sobre o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes, como fazer. A *decisão* é um processo seqüencial e envolve seis elementos comuns: o tomador de decisão, os objetivos a alcançar, as preferências ou valores envolvidos, os cursos de ação alternativos, os estados ambientais da natureza e as conseqüências de cada curso de ação disponível. Como processo, a *decisão* envolve um diagnóstico do problema, a procura de soluções alternativas para o problema, a análise e comparação dessas alternativas de solução e a seleção e escolha da melhor alternativa. O *processo decisório* envolve uma *racionalidade limitada* e é, basicamente, satisfaciente e não otimizante. As *decisões* podem ser *programadas* (computacionais) ou *não-programadas* (baseadas em julgamentos) e podem defrontar-se com estados da natureza apresentados sob três formas: incerteza, risco e certeza. Os *planos táticos* são implementados por meio de *políticas*.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Estabeleça as diferenças entre o *planejamento tático, estratégico* e *operacional* no que tange a abrangência, extensão, grau de incerteza, nível da empresa onde é gerado e seu papel na *ação empresarial*.
2. O *planejamento tático* apresenta onze características principais. Defina-as e procure relacioná-las com o *nível intermediário* da empresa e suas funções mediadoras entre a incerteza externa localizada no ambiente e a necessidade de certeza requerida no *nível operacional*.
3. Relacione os elementos comuns em toda *decisão* e as quatro fases essenciais do *processo decisorial*.
4. Explique a *racionalidade limitada* inerente a todo *processo decisorial*.
5. Relacione as situações de *incerteza, risco* e *certeza* com a *decisão*.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

DISTRIBUIÇÃO: OPÇÕES QUE REDUZEM CUSTOS DE TRANSPORTES [9]

Os aumentos dos preços dos combustíveis tornaram a distribuição uma questão crucial — e muitos executivos não hesitam em afirmar que são os seus custos que determinam

a rentabilidade ou o prejuízo das empresas. Por isso, a necessidade de cortar despesas na entrega de mercadorias está estimulando experiências inovadoras. Nesse sentido, tudo vale, até mesmo a adoção de medidas que, para salvar a competição, implicam uma redução da competição.

É o caso dos testes efetuados por duas indústrias concorrentes — a *Philip Morris* e a *R.J. Reynolds* — que resolveram juntar forças na área de distribuição de cigarros para enfrentar a *Souza Cruz* (dona, sozinha, de 82% das vendas nacionais de cigarros).

As duas indústrias tabagísticas estão desenvolvendo cooperativamente o projeto para executar o plano de racionalização das suas entregas. A *Souza Cruz*, líder de mercado, sempre tinha suas *Kombis* repletas de mercadoria, e tanto a *Philip Morris* quanto a *Reynolds* despachavam os seus veículos meio vazios. A solução, então, era somar esforços para evitar desperdícios.

A solução, aparentemente banal, traz uma economia considerável: para a *Reynolds* uma redução de custos de 40% e para *Philip Morris* de 25%. A criação de um *pool* de distribuição, deverá se estender a outras áreas e admitir outras empresas participantes, que estão sendo consultadas, envolvendo outros produtos de charutaria, como isqueiros ou gomas.

Outro caso patrocinado indiretamente pelo *Conselho Nacional de Petróleo (CNP)* reúne duas grandes empresas engarrafadoras de gás — a *Ultragaz*, de São Paulo, e a *Supergasbrás*, do Rio. Ambas abriram mão de suas tradicionais áreas de atuação (por serem afastadas de suas centrais industriais), trocando fatias de mercado entre si. Cada uma delas concentrou suas atividades em novas áreas e racionalizou seus roteiros de entrega. Assim, a *Ultragaz* passou a cobrir os Estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina, enquanto a *Supergasbrás* atua no Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, além de Brasília.

Mas as tentativas de ajustar as cargas e roteiros das frotas à nova realidade nem sempre têm lances tão espetaculares. Na verdade, as empresas estão empenhadas, em suas rotinas diárias de trabalho, em procurar fórmulas para evitar desperdícios. E, de fato, existe a necessidade de empreender um esforço de racionalização quando se roda, por exemplo, 12 milhões de quilômetros anuais — o equivalente a 15 viagens à lua — como é o caso da *Microlite* (empresa fabricante de pilhas, lâminas e linhas para costura), ou 25 milhões de quilômetros, como faz a *Nestlé*. A *Microlite* está envolvida num estudo profundo sobre *logística*: ela quer saber se vale a pena ou não manter depósitos em todo o Brasil, se a frota que emprega é adequada à carga e, por fim, se deve pensar em trabalhar com outras empresas — concorrentes ou não. A *Microlite* coloca 60 mil toneladas de produtos acabados em seus pontos de venda no atacado e no varejo, o que absorve cerca de 2% de seu faturamento.

Para empresas do porte da *Gessy Lever* (400 mil toneladas de produtos acabados — exceto sorvetes e detergentes industriais) e da *Nestlé* (380 mil toneladas), a otimização da distribuição é um objetivo prioritário. Afinal, a *Gessy Lever* gasta 1,3 bilhão de reais ao ano em distribuição e, com a elevação de custo, despende 3,4 bilhões de reais. A empresa está empenhada num novo teste: carreta frigorífica para substituir o caro transporte de margarina em gelo seco.

A *Nestlé* está muito próxima da otimização na entrega de seus produtos e gasta 5% de seu faturamento. E está sempre buscando novas alternativas. O chefe do

Departamento de Distribuição da *Nestlé* salienta que no país os caminhões não são padronizados, havendo sempre diferenças nas carrocerias. Por causa disso, nunca é possível ocupar totalmente os veículos se as mercadorias forem acondicionadas em *pallets*. A *Nestlé* descartou esse sistema e continua a carregar e descarregar mercadoria avulsa, ainda que seja obrigada a arcar com custos adicionais de mão-de-obra.

Apesar de todos esses esforços, a necessidade de reduzir custos de transporte é uma tarefa receptiva a qualquer boa idéia. O governo do Paraná instalou *Centrais de Informações de Fretes*, como alternativa para redução dos custos de distribuição. As oito centrais instaladas nas estradas pela *Secretaria dos Transportes do Estado do Paraná* cobrem os pontos de maior demanda de carga e são dotadas de telefone e equipamentos de telecomunicações, fornecendo informações sobre o movimento de cargas num raio de até 100 quilômetros. Assim, se um motorista está indo de Curitiba a Cascavel sem carregamento de retorno, deve entrar em contato com a central da área que se encarregará, se houver disponibilidade, de reservar carga para ele, permitindo o planejamento antecipado da viagem.

Enquanto algumas empresas investem na busca de novos materiais mais leves e econômicos para suas carrocerias, outras — como a *Gessy Lever* — estão abandonando certos pontos de venda, reduzindo sua presença em algumas áreas, entregando-as a atacadistas. Estas decisões, contudo, são difíceis e arriscadas, — como no caso da fórmula encontrada pelas distribuidoras de gás — ou a uma eventual perda de segmentos de mercado — como no caso da *Gessy Lever*.

CASO 

GAMA S.A.

A *Gama S.A.* é uma empresa de porte médio que teve um rápido crescimento, a ponto de enfrentar sérios problemas decorrentes do seu próprio crescimento. Um dos problemas cruciais residia no sistema de controle orçamentário aleatório que a empresa utilizara. O número de departamentos aumentou, o efetivo de pessoal dobrou para dar conta do volume de produção necessário, a fim de atender às crescentes vendas da companhia. E, com isto, as despesas financeiras deixavam o *gerente financeiro* de cabelos brancos. Este procurou o *gerente de vendas* e o de *produção* a fim de alertá-los para a necessidade de novos esquemas de planejamento e controle. Em uma reunião, os três resolveram o seguinte:

1. O *gerente de vendas* elaboraria uma *previsão de vendas*, mês por mês, cobrindo o ano, com referência a cada produto da *empresa*.
2. Com a *previsão de vendas*, o *gerente de produção* faria o *planejamento de produção*, mês a mês, em relação a cada produto a ser produzido. A seguir, faria um "gráfico de explosão" de cada produto para relacionar seus componentes e matérias-primas necessários. E, com isto, faria uma *programação de compras*

MAKRON
Books

Capítulo 8

PLANEJAMENTO OPERACIONAL



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Conceituar *planejamento operacional.*
- Explicar como as empresas planejam no seu *nível operacional.*
- Explicar os vários tipos de *planos operacionais.*

Enquanto o *nível institucional* opera com a *incerteza* trazida do ambiente que circunda a empresa, o *nível intermediário* procura amortecê-la, neutralizá-la e contemporizá-la para encaminhar ao *nível operacional* os esquemas de tarefas e operações racionalizados e submetidos a um processo reducionista típico de *abordagem de sistema fechado.* Assim, o *nível operacional* trabalha dentro da *lógica de sistema fechado.*

CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O *planejamento operacional* se preocupa basicamente com "o que fazer" e com o "como fazer". Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no *nível operacional.* Como está inserido na *lógica de sistema fechado,* o *planejamento operacional* está voltado para a *otimização* e *maximização* de resultados, enquanto o *planejamento tático* está voltado para *resultados satisfacientes.* Por meio do *planejamento operacional* os administradores visualizam e determinam ações futuras dentro do *nível operacional* que melhor conduzam ao alcance dos objetivos da empresa. Como o grau de liberdade na execução das tarefas e operações no *nível operacional* é pequeno e estreito, o *planejamento operacional* se caracteriza pelo detalhamento com que estabelece as tarefas e operações, pelo *caráter imediatista,* focalizando apenas o *curto prazo,* e pela *abrangência total,* abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

O *planejamento operacional* pode ser visualizado como um sistema: começa com os objetivos estabelecidos pelo *planejamento tático*, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informação de retroação no sentido de propiciar meios e condições para otimizar e maximizar os resultados. O *planejamento operacional* é constituído de uma infinidade de *planos operacionais* que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da empresa: produção ou operações, finanças, mercadologia, recursos humanos etc. No fundo, os *planos operacionais* cuidam da administração pela rotina, para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de que esta alcance os seus objetivos. Os *planos operacionais* estão voltados para a *eficiência* (ênfase nos meios), pois a *eficácia* (ênfase nos fins) é problema dos *níveis institucional* e *intermediário* da empresa.

TIPOS DE PLANOS OPERACIONAIS

Embora os *planos operacionais* sejam heterogêneos e diversificados, eles podem ser classificados em quatro tipos, a saber:

1. Planos relacionados com métodos, denominados *procedimentos*.
2. Planos relacionados com dinheiro, denominados *orçamentos*.
3. Planos relacionados com tempo, denominados *programas* ou *programações*.
4. Planos relacionados com comportamentos, denominados *regulamentos*.

O importante é notar que cada *plano* pode consistir em muitos *subplanos* com diferentes graus de detalhamento. Vejamos mais de perto cada um desses tipos de *planos operacionais*.

PROCEDIMENTOS

Constituem a seqüência de passos ou de etapas que devem ser rigorosamente seguidos para a execução dos planos. Constituem séries de passos detalhados indicando como cumprir uma tarefa ou alcançar um objetivo preestabelecido. Assim, os *procedimentos* são *subplanos* de planos maiores. Devido à sua natureza detalhada, são geralmente escritos e colocados à disposição daqueles que devem usá-los.

Os *procedimentos* constituem guias para a ação e são mais específicos que as políticas. Em conjunto com outras formas de planejamento, procuram evitar a confusão por meio da direção, coordenação e articulação das operações de uma empresa. Ajudam a dirigir todas as atividades da empresa para objetivos comuns, a impor consistência ao longo da organização e através do tempo e buscam economias ao capacitarem a administração a evitar os custos de verificações recorrentes e a delegar autoridade a subordinados para tomar decisões dentro de limites impostos pela administração. Enquanto as *políticas* constituem guias para pensar e decidir, um *procedimento* é um guia para fazer. O termo *procedimento* refere-se aos métodos para executar as atividades. Um método descreve o processo de executar um passo ou uma etapa do *procedimento* e pode ser considerado um *plano* de ação, mas é geralmente um *subplano* de um *procedimento*.

TIPOS DE PROCEDIMENTOS

Os *procedimentos* geralmente são transformados em *rotinas* e expressos na forma de *fluxogramas*. *Fluxogramas* são gráficos que representam o fluxo ou a seqüência de *procedimentos* ou de rotinas. Estas nada mais são do que procedimentos devidamente padronizados e formalizados. Os *fluxogramas* podem ser de vários tipos.

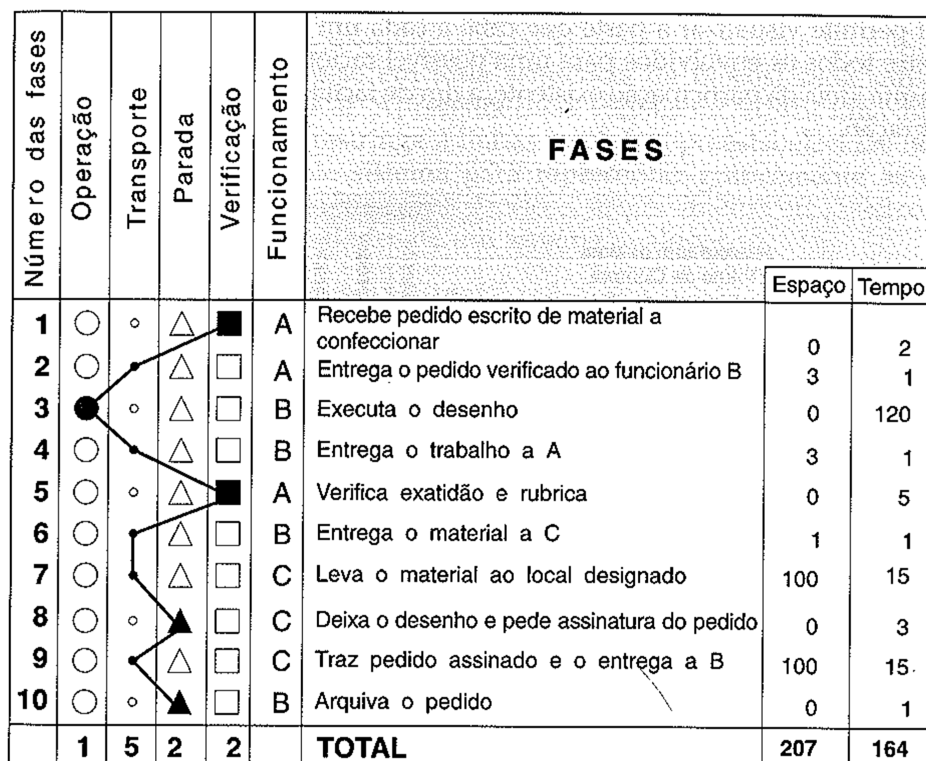
FLUXOGRAMA VERTICAL

O *fluxograma vertical* retrata a seqüência de uma rotina por meio de linhas — que traduzem as diversas tarefas ou atividades necessárias para a execução da rotina — e de colunas — representando, respectivamente, os símbolos das tarefas ou operações, os funcionários envolvidos na rotina, as tarefas ou operações executadas, o espaço percorrido para a execução ou operação e o tempo despendido.

Quadro 8.1 Símbolos do fluxograma vertical (convenção universal).

Símbolos	Significado
○	O círculo significa uma *operação* (uma etapa ou subdivisão do processo). Uma operação é realizada quando algo é criado, alterado, acrescentado ou subtraído. Ex.: emissão de um documento, grampeamento de vias de um formulário, anotação de um registro, aposição de uma assinatura.
⇨ ou ○	A seta ou o pequeno círculo correspondem a um *transporte* ou tarefa de levar algo de um local para outro. Ocorre quando um objeto, uma mensagem ou um documento é movimentado de um lugar para outro.
□	O quadrado significa uma *inspeção, verificação* ou *controle*, seja de quantidade ou de qualidade. É a verificação ou fiscalização sem que haja realização de operações. Ex.: conferência de um documento, verificação de alguma assinatura.
D	A letra *d* representa uma *demora* ou um *atraso*, seja por congestionamento, por distância ou por espera de alguma providência qualquer por parte de outra pessoa. Significa uma espera ou um aprazamento por agenda ou a chegada de alguma coisa de quem se dependa para prosseguir o processo.
△	O triângulo com o vértice para baixo ou para cima representa uma parada quase definitiva ou muito prolongada. Pode ser um *armazenamento* (quando se tratar de materiais) ou um *arquivamento* (quando se tratar de documentos).

O *fluxograma vertical*, também denominado *gráfico de análise do processo*, é utilizado para descrever simbolicamente um *procedimento* executado por vários funcionários, cada qual desempenhando uma tarefa diferente, ou para descrever uma rotina executada por uma única pessoa.



Número das fases	Operação	Transporte	Parada	Verificação	Funcionamento	FASES	Espaço	Tempo
1	○	∘	△	■	A	Recebe pedido escrito de material a confeccionar	0	2
2	○	•	△	□	A	Entrega o pedido verificado ao funcionário B	3	1
3	●	∘	△	□	B	Executa o desenho	0	120
4	○	•	△	□	B	Entrega o trabalho a A	3	1
5	○	∘	△	■	A	Verifica exatidão e rubrica	0	5
6	○	•	△	□	B	Entrega o material a C	1	1
7	○	•	△	□	C	Leva o material ao local designado	100	15
8	○	∘	▲	□	C	Deixa o desenho e pede assinatura do pedido	0	3
9	○	•	△	□	C	Traz pedido assinado e o entrega a B	100	15
10	○	∘	▲	□	B	Arquiva o pedido	0	1
	1	5	2	2		TOTAL	207	164

FUNCIONÁRIOS: A - Professor-Assistente
B - Desenhista
C - Mensageiro

Rotina de pedidos e confecção de material audiovisual

Figura 8.1 Exemplo de fluxograma vertical.

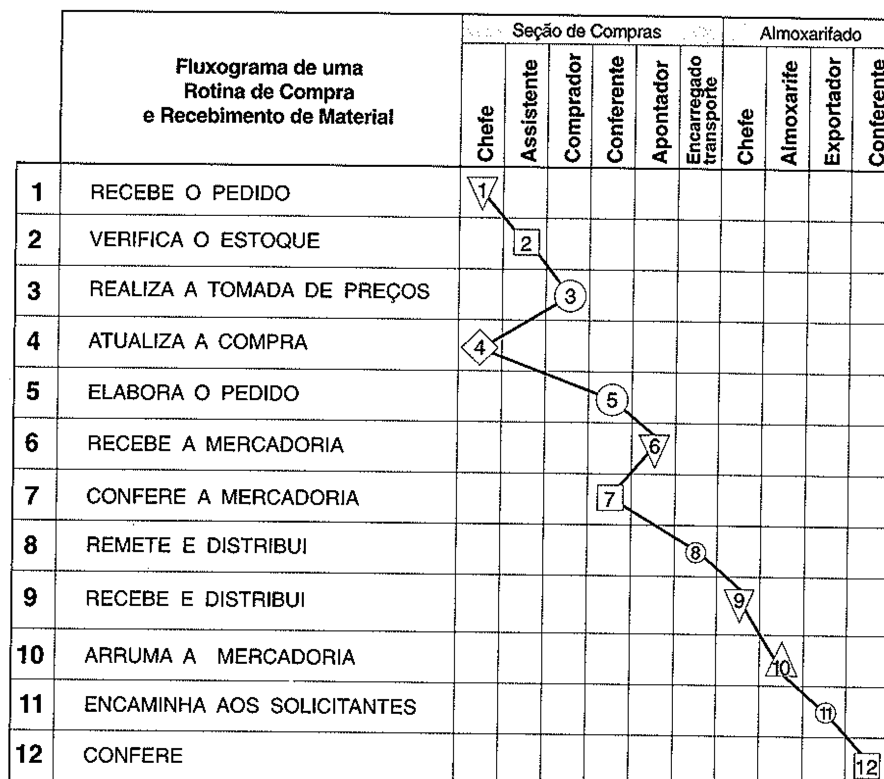
No *fluxograma vertical* acima, a rotina representada é constituída de dez fases, envolvendo três funcionários, demandando um tempo médio de 164 minutos e levando a uma movimentação de 207 metros. Os dez passos ou fases são constituídos de uma operação, cinco transportes, duas paradas e duas verificações ou conferências. A linha que liga os diversos símbolos das operações traduz a seqüência vertical do *fluxograma.*

No *fluxograma* vertical, a ênfase é colocada na seqüência da rotina ou do processo. A utilidade do *fluxograma vertical* é enorme, principalmente na área de planejamento de métodos e procedimentos de trabalho, para se montar um *procedimento* ou rotina, para ajudar no treinamento do pessoal, para fixar a seqüência das operações, para racionalizar uma tarefa etc.

FLUXOGRAMA HORIZONTAL

O *fluxograma horizontal* utiliza geralmente os mesmos símbolos do *fluxograma vertical* e enfatiza os órgãos ou as pessoas envolvidos em um determinado *procedimento* ou rotina. Em *procedimentos* ou rotinas que envolvam muitos órgãos ou pessoas, o *fluxograma*

horizontal permite visualizar a parte que cabe a cada um e comparar a distribuição das tarefas entre todos os envolvidos para uma possível racionalização ou redistribuição, ou para dar uma idéia da participação existente, a fim de facilitar os trabalhos de coordenação e de integração.



CONVENÇÃO:

- ○ EXECUÇÃO
- o TRANSPORTE
- ▽ RECEBIMENTO
- ◇ AUTORIZAÇÃO
- □ VERIFICAÇÃO
- △ ARMAZENAMENTO

Figura 8.2 Fluxograma horizontal de uma rotina de compra e recebimento de material.

FLUXOGRAMA DE BLOCOS

O *fluxograma de blocos* baseia-se em uma seqüência de blocos, cada um com um significado, encadeados entre si. Apresenta duas vantagens: utiliza uma simbologia mais rica e variada e não se restringe a linhas e colunas preestabelecidas no gráfico. É utilizado pelos analistas de sistema para representar graficamente as entradas, operações e processos, saídas, conexões, decisões, arquivamento etc., que constituem o fluxo ou seqüência das atividades de um sistema qualquer.

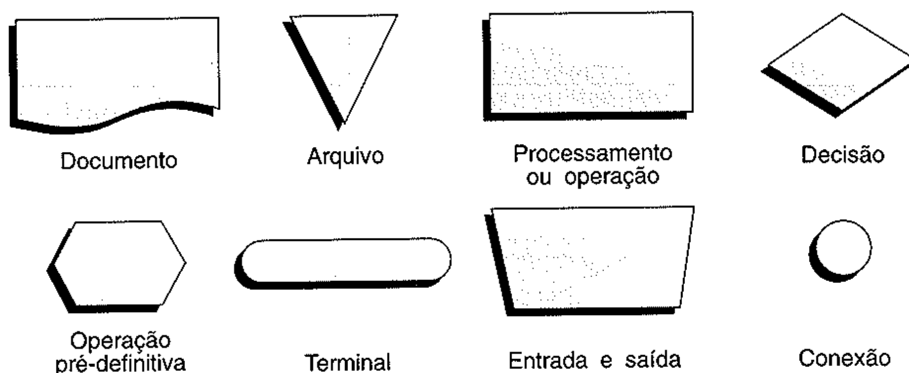


Figura 8.3 Principais símbolos do fluxograma de blocos.

Na Figura 8.4, um *fluxograma de blocos* mostra os *procedimentos* envolvidos no processo de requisição de um empregado, emitido pelo órgão requisitante até a etapa de exame médico de seleção e documentação para efeito de admissão.

ORÇAMENTOS

São os *planos operacionais* relacionados com *dinheiro* dentro de um determinado período de tempo. Os *orçamentos* geralmente têm a extensão de um ano, correspondendo ao exercício fiscal da empresa. Quando os valores financeiros e os períodos temporais se tornam maiores, ocorre o *planejamento financeiro*, definido e elaborado no *nível intermediário* da empresa, com dimensões e efeitos mais amplos do que os orçamentos, cuja dimensão é meramente local e cuja temporalidade é limitada.

O *fluxo de caixa*, os *orçamentos departamentais de despesas*, de *encargos sociais* referentes aos empregados, de *reparos e manutenção de máquinas e equipamentos*, de *custos diretos de produção*, de *despesas de promoção e propaganda* etc. constituem exemplos de *orçamentos* no *nível operacional*.

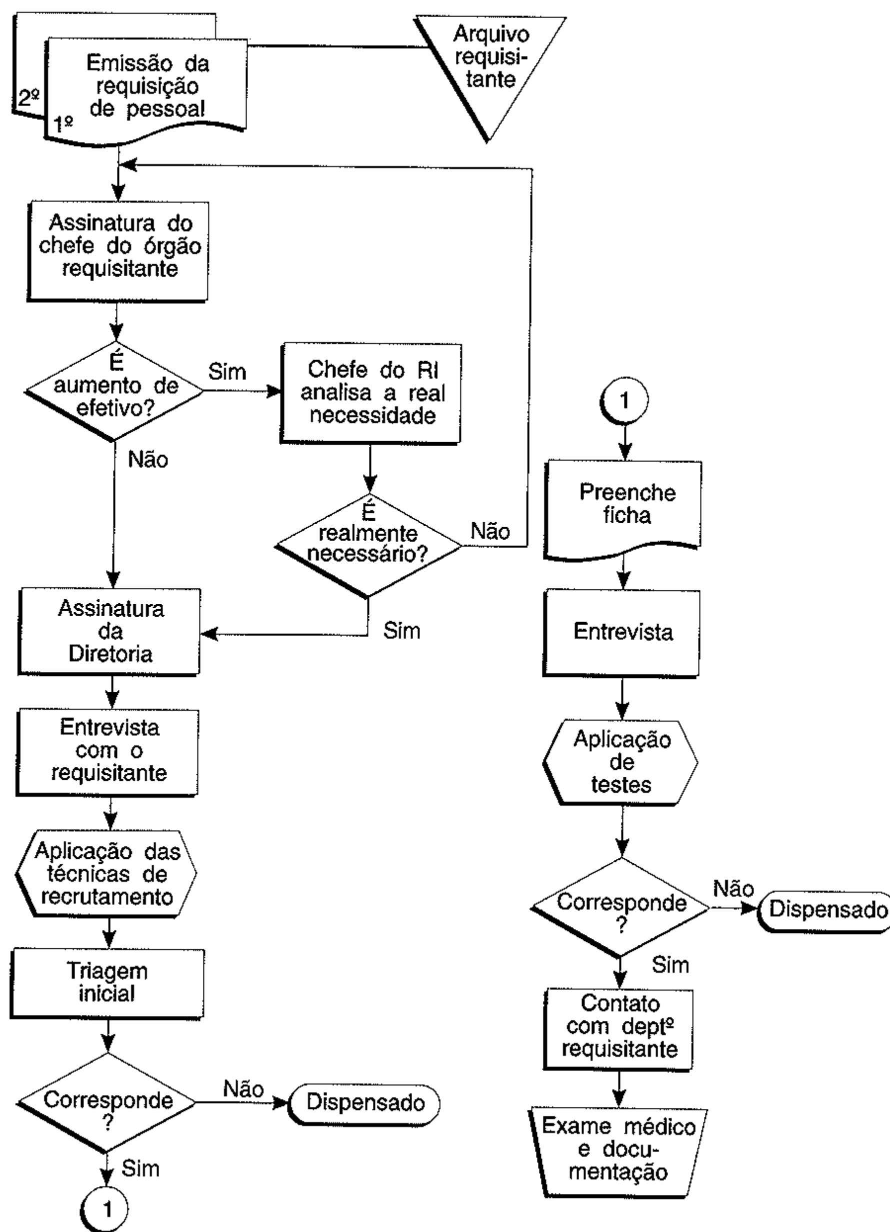


Figura 8.4 Fluxograma de blocos: requisição de um novo empregado.

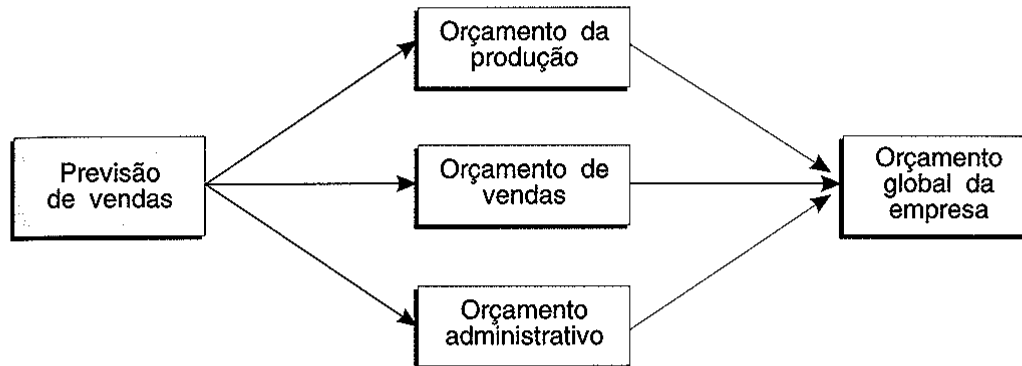


Figura 8.5 Alguns componentes do orçamento global da empresa.

LISTAS DE VERIFICAÇÃO

As *listas de verificação* (check-lists) constituem outro tipo de *procedimento* rotinizado no *nível operacional.* Abaixo há uma *lista de verificação* sobre os tipos de informação que devem ser obtidos de candidatos aos cargos em uma empresa:

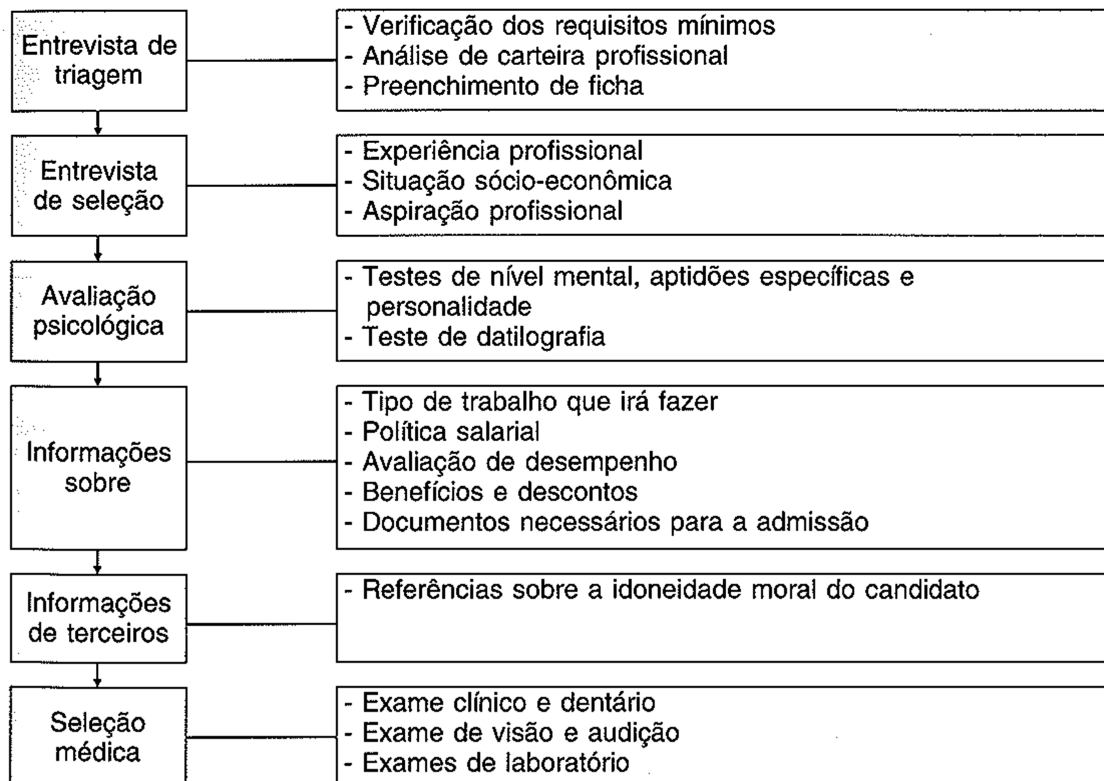


Figura 8.6 Lista de verificação na admissão de um empregado.

PROGRAMAS

Ou *programações*, constituem *planos operacionais* relacionados com o *tempo*. Consistem basicamente em *planos* que correlacionam duas variáveis: *tempo* e *atividades* que devem ser executadas. Os métodos de *programação* podem variar, indo desde *programas simples* (onde se pode utilizar um simples calendário para programar atividades) até *programas complexos* (que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados através de computador, para analisar e definir intrincadas interdependências entre variáveis que se comportam de maneiras diferentes). A *programação* — seja *simples* ou *complexa* — constitui uma ferramenta importante de *planejamento* no *nível operacional* das empresas.

CRONOGRAMA

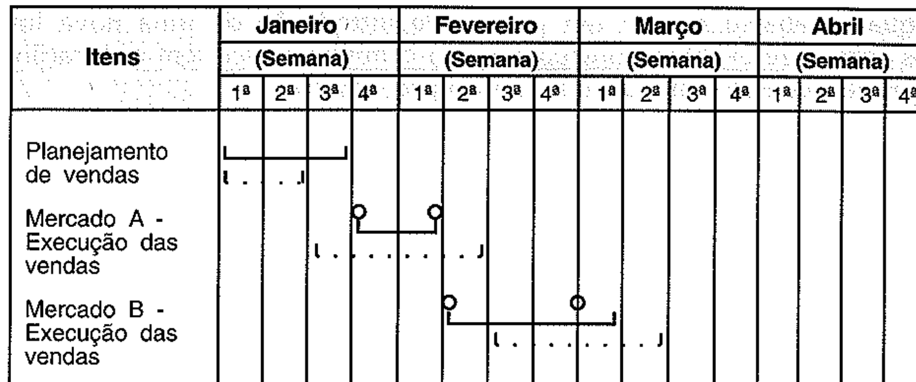
O *programa* mais simples é o *cronograma:* um gráfico de dupla entrada onde as linhas configuram as tarefas ou atividades e as colunas definem os períodos de tempo, geralmente dias ou meses. Os traços horizontais significam a duração das tarefas ou atividades, com início e término bem definidos, conforme sua localização nas colunas.

Atividade	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.

Figura 8.7 Exemplo de cronograma.

GRÁFICO DE GANTT

Um tipo de *cronograma* bastante simples é o chamado *Gráfico de Gantt,* cuja colunas marcam o tempo em semanas ou meses.



Onde: ———— = Realizado ······· = Planejado

Figura 8.8 Gráfico de Gantt.

PERT

O *PERT* (*Program Evaluation Review Technique*) ou *Técnica de Avaliação e Revisão de Programas* é outro modelo de *planejamento operacional* utilizado em atividades de produção e projetos de pesquisa e desenvolvimento. O modelo básico do *PERT* é um sistema lógico baseado em cinco elementos principais:

a) a rede;
b) a alocação de recursos;
c) as considerações de tempo e de custo;
d) a rede de caminhos;
e) e o caminho crítico.

A *rede* básica é um diagrama de passos seqüenciais que devem ser executados a fim de realizar um projeto ou tarefa. A rede consiste em três componentes: *eventos, atividades* e *relações. Eventos* representam pontos de decisão ou cumprimento de alguma tarefa (são os círculos do PERT). As *atividades* ocorrem entre os eventos, representam os esforços físicos ou mentais requeridos para completar um evento e são representadas por flechas. As *atividades* são geralmente pontilhadas quando diferentes indivíduos ou unidades são responsáveis por elas. As *relações* entre as tarefas básicas são indicadas pela seqüência desejada de eventos e de atividades na rede. É o caso do evento 3, que não pode ocorrer enquanto os eventos 1 e 2 não forem cumpridos.

O *PERT* é um modelo de *plano operacional*, permitindo também um esquema de controle e de avaliação dos programas e projetos, pois o administrador pode avaliar o progresso feito em comparação com padrões de tempo predeterminados. Se houver algum desvio, auxilia o administrador a localizar quando e onde deve ser aplicada alguma ação corretiva. Embora o *PERT* não possa impedir erros, atrasos, mudanças ou eventos imprevistos, ele dá margem a ações corretivas imediatas.

O quadro abaixo mostra um projeto de introdução de uma nova linha de produtos com onze eventos principais e cujo caminho crítico tem a duração de 79 dias. O primeiro passo é montar um quadro preparatório.

Quadro 8.2 Quadro preparatório para elaboração do gráfico *PERT*.

Evento (Nº)	Evento (Descrição)	Tempo (Dias)	Evento Pré-requisito	Tempo Otimista		Tempo Pessimista		Folga
				Início	Fim	Início	Fim	
1.	Obter informação sobre produto e fabricação.	5	–	1	5	1	5	0
2.	Preparar planos e orçamentos de fabricação.	20	1	6	25	6	25	0
3.	Montar equipamentos e ferramentas de produção.	25	2	26	50	26	50	0
4.	Preparar local de produção.	13	3	51	63	51	63	0
5.	Comprar materiais e componentes de produção.	4	3	26	29	42	45	16
6.	Receber materiais e componentes.	20	5	30	49	46	65	16
7.	Admitir ou transferir pessoal.	10	2	26	35	54	63	28
8.	Treinar pessoal.	2	4 e 7	64	65	64	65	0
9.	Produzir primeiras unidades.	1	6 e 8	66	66	66	66	0
10.	Corrigir operações de produção.	5	9	67	71	67	71	0
11.	Atingir plena produção.	8	10	72	79	72	79	0

Com o quadro preparatório pode-se elaborar o diagrama de *PERT:*

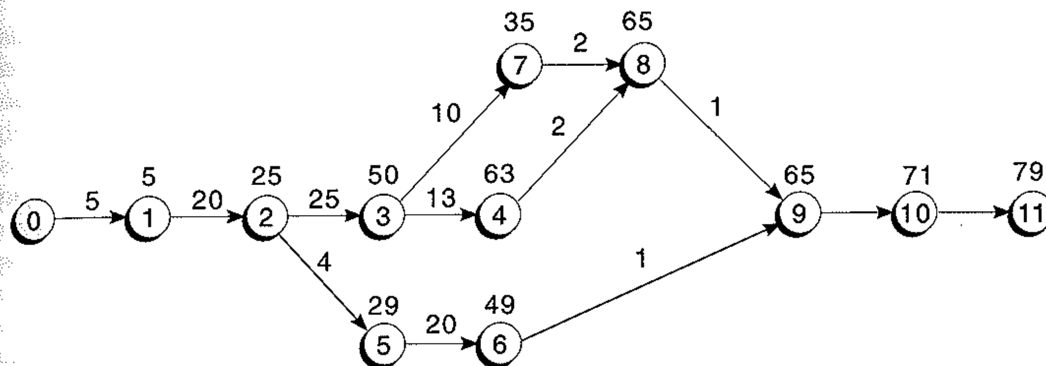


Figura 8.9 Diagrama de *PERT*: introdução de nova linha de produtos.

REGRAS E REGULAMENTOS

Constituem *planos operacionais* relacionados com o comportamento solicitado às pessoas. Especificam como as pessoas devem comportar-se em determinadas situações. Geralmente salientam o que as pessoas devem ou não fazer e o que elas podem fazer. São diferentes das políticas pelo fato de serem bastante específicos. Visam substituir o *processo decisorial* individual, restringindo o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão.

DIVERSIDADE DE PLANOS OPERACIONAIS

Existe uma infinidade de *planos operacionais* relacionados com métodos (*procedimentos*), com dinheiro (*orçamento*), com tempo (*programas*) e com comportamentos (*regras e regulamentos*), bem como múltiplas aplicações desses planos no *nível operacional* das empresas. Os exemplos citados dão apenas uma pálida amostra da variedade de *planos operacionais* existentes.



RESUMO

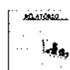
O *planejamento* no *nível operacional* é chamado *planejamento operacional* e envolve os esquemas de tarefas e operações devidamente racionalizados e submetidos a um processo reducionista típico da abordagem de sistema fechado. É montado na base de processos programáveis e com técnicas computacionais. Preocupa-se basicamente com o *que fazer* e com *como fazer*, e está voltado para a otimização e maximização de resultados. Tem um caráter imediatista, uma abrangência estritamente local e se caracteriza pelo detalhamento com que estabelece as tarefas e operações. Seu problema básico é a *eficiência*. O *planejamento operacional* se baseia em uma infinidade de *planos operacionais* que proliferam nas diversas áreas da empresa, no *nível operacional*. Embora heterogêneos e diversificados, os *planos operacionais* podem estar relacionados com

métodos, com dinheiro, com tempo ou com comportamentos. Os *planos operacionais* relacionados com métodos são denominados *procedimentos*: servem para estabelecer a seqüência de passos ou de etapas a serem seguidos para a execução dos planos, sendo transformados em rotinas e expressos na forma de *fluxogramas* (vertical, horizontal, de blocos) ou listas de verificação. Os *orçamentos* são *planos operacionais* relacionados com dinheiro (como o fluxo de caixa, orçamentos encargos sociais, reparos e manutenção de máquinas, despesas etc.). Os *programas* são *planos* operacionais relacionados com o tempo (como o cronograma, o *Gráfico de Gantt*, o *PERT* etc.). Os *regulamentos* são os *planos operacionais* relacionados com comportamentos solicitados.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Caracterize o *planejamento operacional* tendo em vista a *ação empresarial* e seu papel na busca da *eficiência*.
2. Apresente as características dos *planos operacionais* relacionados com *métodos de trabalho*.
3. Apresente as características dos *planos operacionais* relacionados com *dinheiro*.
4. Apresente as características dos *planos operacionais* relacionados com o *tempo*.
5. Apresente as características dos *planos operacionais* relacionados com *comportamentos* solicitados às pessoas.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

EMBRAER[1]

A *Empresa Aeronáutica Brasileira — Embraer —*, ganhou experiência no desenvolvimento da tecnologia de projetos em função das encomendas de novos aviões feitas pelo *Ministério da Aeronáutica*, seu principal cliente. Se projetar aviões é um enorme desafio, outro desafio maior é fabricá-los em série. Anteriormente, os aviões projetados e produzidos pela *Embraer* eram iguais, porém, com o início das exportações, surgiu a necessidade de atender às especificações determinadas pelos clientes com uma diversidade incrível de necessidades individuais, exigindo modelos diferentes e até cores diferentes dos fios elétricos ou disposição dos equipamentos, além de instrumentos eletrônicos e equipamentos adicionais de navegação aérea. As opções são variadíssimas. Um avião envolve um conjunto de 20 mil itens, requer milhares de operações e cerca de três mil pessoas para produzí-lo. Qualquer variação ou alteração do projeto inicial significa uma série de perturbações provocando incertezas nos processos de produção dos aviões. A *Embraer* não tinha experiência para enfrentar

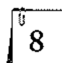
tais exigências. As dificuldades tornaram-se mais sérias quando a *Embraer* estava lançando um novo modelo de avião, o *Bandeirante*, e não tinha muita certeza a respeito de sua aceitação no mercado. Qualquer estrangulamento na sua produção, poderia provocar atrasos nas entregas e desgastar a imagem da empresa.

Uma das soluções foi importar a experiência de indústrias aeronáuticas de outros países. Depois de algumas tentativas, verificou-se que esse tipo de aporte de tecnologia representava simplesmente o acesso a uma *caixa preta*. Pagava-se uma fortuna por um pacote de processos e de técnicas a serem aplicados na empresa sem o devido conhecimento do seu conteúdo. Recebia-se o *know-how* mas não o *know why*. Outra solução foi contratar uma empresa de consultoria em organização. Esta procurou centralizar seu diagnóstico na produtividade dos trabalhadores. Os problemas básicos se localizavam na fase anterior à fase operacional, pois os trabalhadores não tinham um processo organizado de produção e o seu rendimento não alcançava níveis adequados.

Fracassadas as duas tentativas, a empresa resolveu seguir um caminho próprio: nem a importação de tecnologia nem a consultoria externa. A empresa começou a fazer reuniões sistemáticas com pessoas de todas as áreas da produção, para ir estabelecendo novos procedimentos, rotinas e instruções que acabaram constituindo um novo processo de organização e métodos. A *Divisão de Organização e Informática (D.O.I.)* dobrou seu número de funcionários e analistas de *Organização e Métodos (O & M)*, e a *Divisão de Planejamento de Produção (D.P.P.)* triplicou seu pessoal. Paralelamente, incentivou-se a *Divisão de Treinamento de Pessoal* para adaptar os trabalhadores aos novos métodos e processos de produção em implantação. Esse pacote de mudanças provocou a intensificação do uso de computadores desde a fase de projeto até a fase de fabricação dos aviões. O controle de produção era totalmente manual no início das exportações do *Bandeirante*, o que comprometia a eficiência do processo, pois nas horas de pico de produção as "ordens de fabricação" estouravam a 60 mil e os movimentos de informação a 300 mil. Utilizou-se o sistema *CAD-CAM* (*Computer Aided Design-Computer Aided Manufacturing*) para aperfeiçoar o processo. Esse sistema utiliza intensivamente o computador nas áreas de engenharia, projeto e fabricação. Pretendia-se com ele assegurar ganhos de tempo de 3 a 15 vezes, recuperando-se o investimento em sua aquisição em apenas dois anos. A concepção de uma cauda de avião que demora cerca de um mês pelo método tradicional, dura apenas dois dias com o *CAD-CAM*. Além do enorme salto qualitativo, pois ele elimina o trabalho repetitivo e passível de falhas do projetista ou do engenheiro e permite que esses profissionais se dediquem a tarefas que exijam mais raciocínio e conhecimento. Além do mais, os novos programas da empresa, como o avião militar *AMX* e o avião para passageiros *EMB-120*, desenvolvidos com rapidez para não perder a competitividade no mercado aeronáutico, se caracterizam por sofisticação e inovação tecnológica. Esse trabalho de reformulação administrativa foi um dos responsáveis pela virada da *Embraer*, e propiciou uma retaguarda mais segura à empresa — em termos de métodos de organização e de produção — para o ingresso em uma nova fase de expansão.

Quando uma empresa se lança no mercado externo, em setores sofisticados, é comum a constatação de que sua estrutura organizacional não está dimensionada para atender à nova demanda e às exigências de seus clientes internacionais. A *Embraer* se

ressentiu dos entraves na área de produção desde o momento em que vários países (entre os quais os Estados Unidos, Austrália, França e Inglaterra) passaram a homologar o novo avião *EMB-145*, exigindo para tanto requisitos específicos impostos pelas autoridades aeronáuticas competentes. O intenso trabalho de reorganização administrativa permitiu-lhe um volume de vendas de 214 aviões — em 11 diferentes modelos — dos quais 188 para o mercado interno e 26 para o exterior.

CASO 

8

IMOBILIÁRIA TRÊS AMÉRICAS

A *Imobiliária Três Américas* é uma empresa ligada a um grupo empresarial que atua no ramo imobiliário da Grande Rio de Janeiro. Seus negócios incluem aquisição de terrenos e seu loteamento para posterior venda a clientes de baixo poder aquisitivo, construção de casas populares, administração e vendas de imóveis em geral. Seu mercado tradicional faz com que sua atuação seja espalhada pelos bairros periféricos do Rio de Janeiro. Seus *corretores* atendem aos clientes que procuram a firma de acordo com dois tipos de referência. O primeiro é a *referência da obra*: quando a firma tem um imóvel ou conjunto de imóveis a vender, ela designa um *corretor* para se encarregar de atender no local os possíveis clientes que ali aparecem, atraídos pelos cartazes de propaganda ou pelos anúncios no jornal. O segundo é a *referência do cliente* que procura o escritório central da *Três Américas*: quando o cliente, atraído por algum anúncio do jornal, procura o escritório central da empresa, é atendido pela recepcionista que designa pela ordem de chegada do cliente um *corretor* para atendê-lo, qualquer que seja o imóvel pretendido ou a localização geográfica solicitada.

Se o *corretor* conseguir realizar a venda do imóvel, deve cuidar de todos os aspectos legais da transação: preenchimento do contrato de compra e venda, cadastramento do cliente e verificação de seus antecedentes comerciais etc. A partir daí, o processamento do negócio sai das mãos do *corretor* para que ele possa cuidar de outros clientes que apareçam. O *Setor de Contratos* providencia a escritura junto ao *Cartório* competente, com o devido suporte do *Setor Jurídico* quando alguma cláusula for diferente do contrato padronizado adotado pela empresa, e ao qual os clientes devem manifestar sua adesão por escrito. O *Setor de Tesouraria* recebe a última via do *Contrato de Compra e Venda*. O chefe desse *Setor* a rubrica e a encaminha ao *auxiliar de tesouraria*, que emite uma *ficha de prestamista* para o cliente, registrando os valores de seus débitos, as prestações mensais a serem pagas, as prestações semestrais e a entrada, de conformidade com o que estiver descrito no contrato. No caso de um loteamento novo, de propriedade de terceiros, mas administrado pela *Três Américas*, o *auxiliar de tesouraria* deverá abrir uma *ficha de conta corrente* do proprietário, para lançamento do crédito das prestações pagas pelos clientes compradores e do débito das despesas administrativas ou legais da *Imobiliária*. Para cada prestação paga pelo cliente comprador diretamente no *Caixa Central* ou na rede bancária, o *auxiliar de tesouraria*

verifica na *ficha de prestamista* se o mesmo não se encontra com atrasos no pagamento e qual o número e o valor da prestação efetuada. Tal critério torna-se necessário em função do fato de a maioria dos loteamentos serem localizados em bairros distantes e vendidos a pessoas humildes, de baixo poder aquisitivo e de baixíssimo nível sócio-econômico. É muito comum haver atrasos no pagamento, ou pagamentos dependerem do recibo da última prestação.

Verificada a prestação e o respectivo valor, o *auxiliar de tesouraria* emite o *recibo de pagamento* em 3 vias com o nome e código do cliente comprador, o número e o valor da prestação. A seguir, encaminha o "recibo de pagamento" ao *Caixa*, que recebe o pagamento do cliente, confere os valores, autentica na caixa registradora as três vias do recibo de pagamento, entregando a primeira via ao prestamista e retendo consigo a segunda via e encaminhando ao *auxiliar de tesouraria* a terceira via. Com a terceira via autenticada, o *auxiliar de tesouraria* registra o pagamento na *ficha do prestamista*, arquivando-a por ordem de imóvel (loteamento ou casa popular). Enquanto isso, o *Caixa* confere todos os recebimentos no final do dia, somando todos os recibos de pagamento (segundas vias) e confrontando o valor global com o saldo de caixa. A seguir, encaminha o lote de recibos de pagamentos do dia para o *auxiliar de contabilidade* lotado no *Setor de Contabilidade* que separa os recibos por ordem de imóvel (que é o produto básico da empresa). Classificados os recibos, o lançamento contábil é feito por meio de fichas de contabilidade onde constam a data, o histórico do lançamento, o valor de cada histórico e o somatório atualizado dos valores lançados. Encerrado o mês, o *auxiliar de contabilidade* retira das *fichas de contabilidade* os extratos contendo a situação de entradas de caixa de cada imóvel e os saldos a serem pagos nas futuras prestações.

Ao ingressar na *Imobiliária Três Américas* como *gerente administrativo, Reinaldo Reis* resolveu fazer uma completa análise de todo o *processamento financeiro e contábil das operações de vendas da empresa* e verificou que o sistema utilizado era extremamente burocrático, superficial, falho e pouco confiável, tanto do ponto de vista de organização como de controle. *Reinaldo* pretendia desenhar um sistema seguro e que lhe desse, no dia-a-dia, condições para tomar decisões e para conhecer a totalidade das operações da empresa. Com os dados acima, montou um *fluxograma de blocos* para ter uma idéia melhor do sistema atual. A seguir, procurou desenhar em um *fluxograma de blocos* um esboço de um novo sistema mais moderno e abrangente. Seja você o *gerente administrativo* da *Três Américas.*

MAKRON
Books

Parte IV

ORGANIZAÇÃO DA AÇÃO EMPRESARIAL

A palavra *organização* pode ser usada com dois significados diferentes:

1. *Organização como uma unidade ou entidade social*, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra *organização* denota todo empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de *organização social*. Dentro deste ponto de vista, a *organização* pode ser visualizada sob dois aspectos:

   a) ***Organização formal:*** é a organização baseada em uma divisão do trabalho racional, na diferenciação e integração dos participantes de acordo com algum critério estabelecido por aqueles que detêm o processo decisorial. É a organização planejada: a que está no papel. É geralmente aprovada pela Direção e comunicada a todos por meio de manuais de organização, de descrições de cargos, de organogramas, de regras e regulamentos etc. Em outros termos, é a organização formalizada oficialmente.

   b) ***Organização informal:*** é a organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na *organização formal* e a partir dos relacionamentos como ocupantes de cargos. Forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal. Assim, a *organização informal* é constituída de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas, dotadas em certas posições da *organização formal*. A *organização informal* surge a partir das relações e interações impostas pela *organização formal* para o desempenho dos cargos, mas a transcende e ultrapassa em vários aspectos, como:

- *na duração:* enquanto a *organização formal* está confinada ao horário de trabalho, a *organização informal* pode prolongar-se para os períodos de lazer ou tempos livres das pessoas;
- *na localização:* enquanto a *organização formal* está circunscrita a um local físico determinado, a *organização informal* pode ocorrer em um local qualquer;
- *nos assuntos:* a *organização formal* limita-se aos assuntos exclusivos da empresa enquanto a *informal* amplia-se a todos os interesses comuns das pessoas envolvidas.

2. *Organização* como *função administrativa* e parte do *processo administrativo.* Neste sentido, *organização* significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Os três capítulos seguintes se baseiam no segundo significado acima: a *organização como função administrativa.* Como tal, a *organização* é uma atividade básica de administração: serve para agrupar pessoas e estruturar todos os recursos organizacionais para atingir os objetivos predeterminados. Como *função administrativa,* a *organização* depende do *planejamento,* da *direção* e do *controle* para formar o chamado *processo administrativo,* que é o encadeamento e interligação entre todas as *funções administrativas.* Como todas elas interagem dinamicamente entre si e se caracterizam por uma estreita interdependência para compor o *processo administrativo,* a *organização* mantém estreitas relações com tudo o que já vimos a respeito do *planejamento* e com tudo o que veremos adiante a respeito da *direção* e do *controle.* Por meio da *organização* a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelece a divisão de trabalho por meio da diferenciação, proporciona os meios de coordenar as diferentes atividades pela integração, define os níveis de autoridade e de responsabilidade, e assim por diante. A *organização* representa todos os meios que a empresa utiliza para pôr em prática o *planejamento,* a *direção* e o *controle* da *ação empresarial* a fim de atingir os seus objetivos.

Verificamos que, em função dos seus objetivos, as empresas definem os seus *domínios,* isto é, o *nicho ambiental* onde pretendem aninhar-se e estabelecer o seu *ambiente de tarefa.* A seguir, as empresas estabelecem os meios necessários para operar e alcançar aqueles objetivos e assegurar sua sobrevivência e seu crescimento. Ou seja, estabelecem *estratégias* para o melhor aproveitamento e aplicação de seus recursos. Para implementar tais *estratégias,* as empresas precisam planejar suas atividades e operações antes que elas sejam realizadas. E, para realizá-las, as empresas precisam agrupar, estruturar, organizar e sincronizar todos os seus recursos e habilidades para uma operação global: é o que chamaremos de *organização da ação empresarial.* Cada empresa tem o seu modo próprio de organizar sua estrutura interna, agrupar recursos, estabelecer hierarquia de autoridade, dividir e decompor a tarefa global em subtarefas que serão realizadas por indivíduos ou por equipes, bem como de reintegrar e coordenar as subtarefas na consecução da tarefa global. O problema fundamental para a *organização da ação empresarial* é alcançar coerência entre todas estas áreas de decisão.

Enquanto o *nível institucional* se preocupa com o *desenho organizacional* no âmbito da empresa como um todo, o *nível intermediário* se incumbe de detalhar o *desenho dos departamentos* que serão responsáveis pela administração de um ou mais recursos relevantes para o alcance dos objetivos empresariais. O *nível operacional* fica com a responsabilidade de definir o *desenho dos cargos e das tarefas,* que no seu conjunto operarão as tecnologias e produzirão os produtos ou serviços que constituem a tarefa básica da empresa.

Assim, esta parte trata da *organização da ação empresarial* e será desdobrada em três capítulos: *desenho organizacional, desenho departamental* e *desenho de cargos e tarefas,* para explicar as diferentes perspectivas de *organização* do *nível institucional, intermediário* e *operacional* da empresa.

Quadro IV.1 A organização da ação empresarial nos três níveis da empresa.

Níveis	**Organização**	**Conteúdo**
Institucional	Desenho organizacional	Superestrutura da empresa. Formato organizacional e processos de comportamento.
Intermediário	Desenho departamental	Agrupamento de unidades em subsistemas, como departamentos ou divisões.
Operacional	Desenho de cargos e tarefas	Estrutura das posições e das atividades em cargos.

MAKRON
Books

Capítulo 9

DESENHO ORGANIZACIONAL



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Definir *desenho organizacional* e suas principais características.
- Distinguir a *diferenciação*, a *formalização*, a *centralização* e a *integração* como as características principais do *desenho organizacional*.
- Definir *organização linear* e *organização linha-staff* e suas características.
- Identificar a influência do *tamanho organizacional* e da *amplitude de controle*.

A palavra *desenho* denota uma forma, padrão, estrutura ou algo parecido utilizado pela empresa para alcançar um ou mais *objetivos*. O *desenho organizacional* trata da superestrutura organizacional da empresa e dos processos utilizados para fazê-la funcionar. O *desenho organizacional* retrata a *configuração estrutural* da empresa e o seu *funcionamento*. De um lado, a *configuração da estrutura organizacional* representa os órgãos que compõem a empresa e as suas relações de interdependência e, de outro, o seu funcionamento envolve as funções e atividades necessárias para levar ao alcance dos objetivos da empresa. O *desenho organizacional* envolve a definição da estrutura básica da empresa e como a tarefa empresarial será dividida e atribuída entre departamentos, divisões, equipes e cargos, aspectos que são geralmente divulgadas nos organogramas, manuais de organização e nas descrições de cargos. Quando o *desenho organizacional* não está adequado às necessidades da empresa, são freqüentes as reorganizações e reestruturações. As empresas jovens e em desenvolvimento são particularmente hábeis em se reestruturarem com freqüência, o que se torna mais difícil para as grandes empresas.

OS QUATRO REQUISITOS DO DESENHO ORGANIZACIONAL

O desenho organizacional constitui uma das prioridades da administração, pois define como a organização irá funcionar e como seus recursos serão distribuídos e aplicados. O desenho organizacional contribui de quatro maneiras diferentes para a organização, isto é, procura atender a quatro requisitos fundamentais:

1. *Como estrutura básica:* através da divisão do trabalho organizacional e da alocação dos recursos empresariais para que o sistema possa funcionar integrada e satisfatoriamente. A estrutura básica define como será dividida a tarefa da empresa (através da especialização vertical também chamada hierarquia, e através da especialização horizontal também chamada departamentalização), bem como o formato organizacional mais adequado ao negócio da empresa. Assim, a estrutura básica refere-se aos aspectos estáticos da organização e corresponde a uma radiografia do corpo organizacional onde estão representados os órgãos e partes que compõem a organização. Todavia, está havendo uma forte tendência no sentido de que as funções organizacionais percam gradativamente a sua importância como estrutura básica, enquanto o foco principal se desloca para a formação de equipes e para os processos organizacionais em direção ao cliente. Isto significa que a organização funcional está sendo paulatinamente substituída por uma organização baseada em equipes multifuncionais dedicadas aos processos empresariais. O resultado tem sido o achatamento da pirâmide organizacional (downsizing) com redução de níveis hierárquicos intermediários para aproximar a base do topo da organização, ao mesmo tempo em que se substitui os departamentos definitivos por equipes autônomas e transitórias, bem como a atribuição das atividades-meio para terceiros (terceirização) a fim de se concentrar no núcleo essencial (core business), ou seja, nas atividades essenciais para o cumprimento da missão organizacional.
2. *Como mecanismo de operação:* para indicar aos participantes da empresa o que devem e o que não devem fazer, por meio de descrições de cargos, procedimentos e rotinas de trabalho, normas e regulamentos internos, padrões de desempenho sistemas de avaliação de desempenho etc. Desta maneira, o mecanismo de operação se baseia na existência de normas, regras e regulamentos e define os aspectos dinâmicos da organização e é retratado através dos manuais de organização ou das rotinas e procedimentos. Conseqüentemente, com a introdução da reengenharia e de outros tipos de programas de mudanças organizacionais, as rotinas e procedimentos estão gradativamente perdendo a sua importância como mecanismo de operação em detrimento da focalização na missão organizacional e nas metas e resultados a serem alcançados. Isto significa uma inversão de valores: a ênfase nos meios e comportamentos padronizados cede lugar a uma forte ênfase nos objetivos e metas a cumprir. Chame-se a isto de administração por objetivos participativa ou de participação nos resulatdos, o importante é que cada vez mais as pessoas

estão ganhando graus de liberdade cada vez maiores na escolha dos meios necessários ao alcance dos fins desejados, bem como incentivos e recompensas como motivação pessoal para alcançar e ultrapassar metas e resultados. A remuneração variável está por trás dessa forte tendência para transformar as pessoas em empreendedores dentro da organização e que vestem a camisa da empresa e se dedicam de corpo e alma como verdadeiros donos do negócio. O resultado tem sido uma metamorfose dos objetivos organizacionais em objetivos individuais das pessoas envolvidas.

3. *Como mecanismo de decisão:* estabelece o processo de tomada de decisão para encontrar consonância entre os objetivos globais da organização e os objetivos específicos de cada um dos órgãos ou equipes que a compõem. O mecanismo de decisão define o poder de tomar decisões dentro da organização e a autoridade dele decorrente. Corresponde à distribuição do poder e à hierarquia da autoridade para tomar decisões dentro da organização. Contudo, está existindo uma forte tendência à descentralização da autoridade no sentido de se deslocar o processo decisorial para o ponto focal onde o trabalho é realizado. Com isto, cada funcionário torna-se mais do que um simples executor da sua atividade: passa a trabalhar como se fora o gerente de seu negócio, assumindo as informações necessárias e tomando as decisões no sentido de resolver o problema do cliente, seja ele interno ou externo. Cada funcionário deixa de focalizar o seu chefe (que era o seu único ponto de contato com o resto da organização) e passa a focalizar o seu cliente interno, ou seja, o próximo funcionário na cadeia de atividades que forma o processo em direção ao cliente, no sentido de satisfazer suas necessidades e requisitos. Ao invés de olhar para cima em direção ao chefe, olha para o lado na direção de seu colega. A obediência ao chefe cede lugar à necessidade de atender ao cliente interno ou externo.

4. *Como mecanismo de coordenação entre as partes:* definindo como a organização deve harmonizar e integrar suas diferentes partes em função da divisão do trabalho organizacional. Enquanto a estrutura básica divide o trabalho e diferencia as partes o mecanismo de coordenação integra e dá consistência ao todo. É a busca da integração para compensar a diferenciação da tarefa organizacional. O mecanismo de coordenação é um meio de aglutinar e lincar as diversas partes da organização para obter integração e sinergia como um todo. Todavia, atualmente está existindo uma forte tendência de descentralizar a coordenação organizacional e substituir os tradicionais mecanismos de integração por uma focalização no cliente interno, isto é, no sentido de fazer com que cada cargo e cada pessoa dentro da organização seja visualizado como um elo de uma cadeia de valor: cada qual tem à sua montante um fornecedor e à sua jusante um cliente. Isto faz com que cada pessoa ou cargo seja focalizado como um sistema que importa insumos de um fornecedor e exporta resultados para um cliente. Cada cargo ou pessoa deve necessariamente comunicar ao fornecedor à montante quais são seus requisitos e necessidades e obter do cliente a jusante quais são seus requisitos e necessidades para poder satisfazer suas expectativas e melhorar gradativa e conti-

> nuamente a qualidade do trabalho. Na ponta final da cadeia, o cliente externo recebe um serviço cada vez melhor em direção à excelência. O trabalho em grupo e solidário passa a substituir o trabalho individual e solitário. A união faz a força e melhora os resultados. Chame-se a isto de *kaizen* ou qualidade total, o fato é que as pessoas trabalham melhor e com maior satisfação quando o fazem em conjunto e participam ativamente das decisões e ações para o alcance de resultados. Convém lembrar que a qualidade externa nunca é maior do que a qualidade interna. E, quando acontece a qualidade interna, na ponta final da cadeia, o cliente sai satisfeito com o serviço prestado.

Os quatro requisitos precisam ser simultaneamente atendidos. O importante é notar que as novas tendências estão mudando radicalmente o formato e o conteúdo do desenho organizacional. Mais do que isto, o desenho organizacional está deixando de constituir o esquema impositivo de amarração das pessoas e de padronização do seu comportamento para se tornar um esquema amigável de suporte e de apoio para que as pessoas possam se relacionar melhor, processar a informação, tomar decisões a respeito de seu trabalho, desenvolver intelectualmente suas atividades, compartilhar com sua equipe, melhorar o processo de trabalho, focalizar o cliente interno ou externo, alcançar metas e resultados fixados consensualmente em conjunto com seus superiores e participar nos resultados e metas alcançados ou ultrapassados. Com estas tendências, o desenho organizacional deixou de ser uma finalidade em si para se transformar em um meio adequado de integrar pessoas e um ferramenta para ajudá-las a desenvolver as suas atividades.

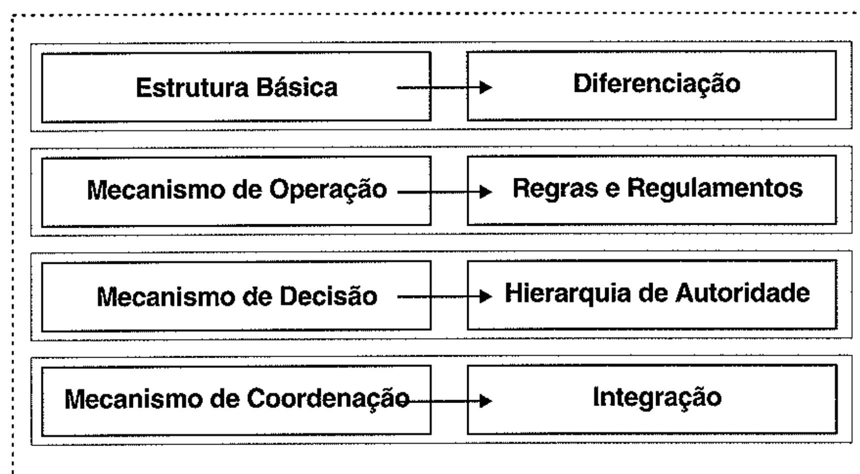


Figura 9.1 Os quatros requisitos fundamentais no desenho organizacional.

AS QUATRO CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DO DESENHO ORGANIZACIONAL

Na realidade, o desenho organizacional deve reunir e compatibilizar quatro características principais: diferenciação, formalização, centralização e integração. Em cada empresa, cada uma dessas características varia enormemente provocando uma imensa heterogeneidade de desenhos organizacionais, razão pela qual não existem duas empresas com desenhos iguais. Vejamos cada uma dessas características do desenho organizacional, sempre lembrando que elas interagem entre si e que são interdependentes.

DIFERENCIAÇÃO

Refere-se à divisão do trabalho organizacional em departamentos ou subsistemas e em camadas de níveis hierárquicos. A diferenciação pode ser:

a) *Horizontal*: em departamentos ou divisões, pela departamentalização.

b) *Vertical*: em níveis hierárquicos, pela criação de escalões de autoridade.

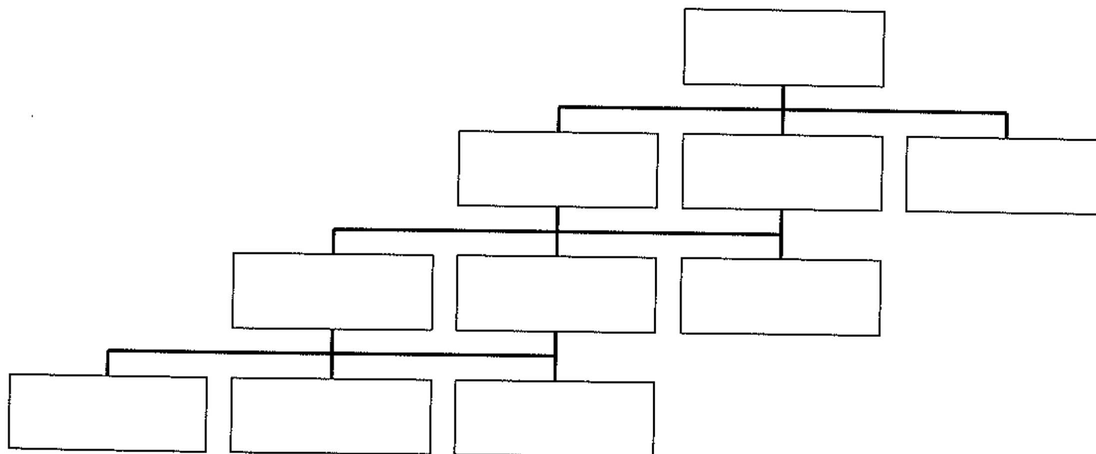


Figura 9.2 Organograma indicando a diferenciação horizontal (departamentos ou divisões) e a diferenciação vertical (diferentes níveis hierárquicos).

Quanto maior a complexidade das atividades requeridas pelo ambiente externo e quanto maior a diversidade das tarefas executadas, tanto maior deverá ser a diferenciação interna dentro da organização. Isto significa que quanto maior a variedade de clientes / consumidores e quanto maior a variedade de produtos / serviços tanto maior será a diferenciação existente dentro da organização. Quanto maior a diferenciação, tanto maior será a heterogeneidade dentro da organização, pelo fato de acarretar maior número de departamentos e de níveis hierárquicos. A diferenciação é responsável pela complexidade organizacional, pois muitos níveis hierárquicos e muitos departamentos diferentes exigem esquemas de integração e de entrosamento para coordenar o funcionamento e obter harmonia na totalidade. Isto impõe esquemas

adicionais que trazem custos para a organização. O problema se situa em até quanto diferenciar internamente uma organização para que ela funcione melhor. A tendência moderna está mais para a generalização do que para a especialização; mais para equipes integradas e transitórias de trabalho do que para órgãos definitivos e separados; mais para juntar do que para separar. A abordagem sistêmica está por trás dessa forte tendência de aglutinação.

FORMALIZAÇÃO

Refere-se à existência de regras e regulamentos para prescrever como, quando e por quem as tarefas serão executadas. A formalização é o grau em que as regras e regulamentos são explicitamente definidos, governando o comportamento dos participantes da empresa. O caráter formal impõe um certo ritual dentro da organização. Quanto maior a formalização, tanto maior a presença de normas de conduta, de rotinas e procedimentos, de formulários e documentos para comprovar as atividades, métodos e processos rígidos para atender à legislação vigente, de arquivos para guardar informações escritas, de atestados, assinaturas e firmas reconhecidas, aprovações e coisas assim. O objetivo é documentar, registrar, comprovar através de papéis que possam ser arquivados e guardados durante anos a fio.

Quanto maior a formalização, mais a empresa se torna burocrática, mecanística, fechada, rotinizada, bem definida e programada. A formalização pode ser feita por meio:

a) *do cargo:* ou seja, através de especificações relacionadas com o cargo em si[1], como a descrição do cargo.
b) *do fluxo de trabalho:* através de instruções e procedimentos detalhados sobre como executar as tarefas[2], como o projeto de construção de um produto.
c) *de regras e regulamentos:* através de formalização de regras e procedimentos para todas as situações possíveis, especificando quem pode ou não fazer certas coisas, quando, onde, para quem e com que permissão.

A formalização serve para reduzir a variabilidade humana, impõe rigidez e obediência e elimina a liberdade pessoal a fim de assegurar que as coisas sejam feitas exatamente de acordo com o previsto. Todavia, a tendência moderna está mais para a confiabilidade nas pessoas do que na ênfase em regras e regulamentos da organização; está mais para a desburocratização, para a desregulamentação e para a liberdade e participação das pessoas do que na imposição de regras e regulamentos.

CENTRALIZAÇÃO

Refere-se à localização e distribuição da autoridade para tomar decisões. A centralização implica em concentração das decisões no topo da organização, isto é, no nível institucional, com pouca ou nenhuma delegação para o nível intermediário. Na situação de centralização, todas as decisões devem ser levadas hierarquia acima para a cúpula aprovar ou decidir. O dirigente deve assumir todas as decisões dentro da organização, mesmo que em seus numerosos detalhes.

Quanto maior a centralização (Figura 9.3), mais a autoridade é concentrada exclusivamente no nível mais elevado da hierarquia. A dependência e submissão é total e os níveis intermediário e operacional tornam-se meros repetidores das decisões tomadas no topo. Quanto maior a descentralização (Figura 9.3), mais a autoridade é delegada e distribuída nos níveis mais baixos da hierarquia, a fim de que a execução das tarefas seja mais apropriada às características locais e às necessidades do cliente que procura a organização. A descentralização exige três coisas fundamentais: a primeira é que todas as pessoas envolvidas devem ter um conhecimento claro e uniforme da missão da organização e das estratégias globais para realizá-la; a segunda é a capacitação profissional das pessoas para que aprendam a diagnosticar as situações e tomar corretamente as decisões certas e ajustá-las aos objetivos da organização; e a terceira é a motivação pessoal para envolver-se conscientemente nos objetivos organizacionais e esforçar-se intimamente para alcançá-los da melhor maneira possível. A vantagem da descentralização — quando ela é acompanhada dessas três coisas fundamentais — é que a organização passa a utilizar todos os cérebros envolvidos e não apenas um ou alguns deles: o do dirigente e dos mais próximos a ele.

O maior desperdício cometido deliberadamente em nossas organizações não é o de perdas financeiras, danos materiais, atrasos na produção, baixa produtividade, custos elevados, qualidade precária e outras iniqüidades. Estes são problemas importantes, não resta a menor dúvida, mas decorrentes de um problema muito maior: o enorme e continuado desperdício do talento, da capacidade profissional e da motivação das pessoas. Principalmente, o desperdício do recurso humano mais elevado e sofisticado que é a inteligência: a massa encefálica que produz criatividade e inovação na solução de problemas é quase sempre rejeitada em prol da atividade mecânica e rotineira de manter o *status quo*. E, com isto, o capital intelectual é jogado pelos ralos da fábrica ou do escritório. Por essas razões, a descentralização está sendo um dos caminhos indicados para a moderna gestão das empresas.

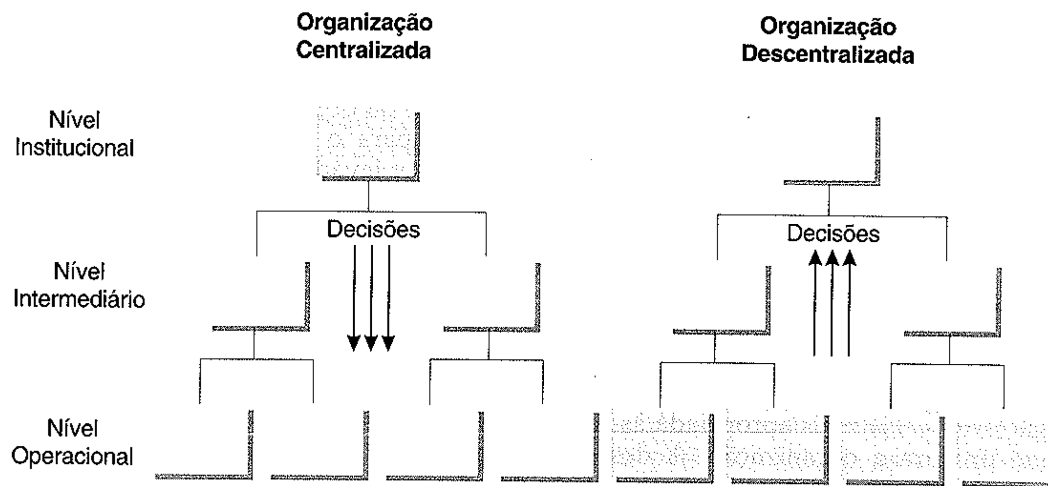


Figura 9.3 A centralização e descentralização.

Quadro 9.1 As vantagens e desvantagens da centralização.

Vantagens da Centralização	Desvantagens da Centralização
1. As decisões são tomadas por administradores que têm uma visão global da empresa.	**1.** As decisões são tomadas por administradores que estão mais próximos dos fatos.
2. Tomadores de decisão situados no topo e geralmente melhor treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.	**2.** Tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com os trabalhadores e com as situações envolvidas.
3. Eliminação dos esforços duplicados reduz os custos operacionais.	**3.** As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras prolongadas.
4. Certas funções — como compras —, quando centralizadas, provocam maior especialização e aumento de habilidades.	**4.** Administradores nos níveis mais baixos são frustrados porque estão fora do processo decisorial.
5. Decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais.	**5.** Pelo envolvimento de muitas pessoas nas comunicações, há mais possibilidades de erro e de distorções pessoais.

Quadro 9.2 As vantagens e desvantagens da descentralização.

Vantagens da Descentralização	Desvantagens da Descentralização
1. Decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores.	**1.** Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre departamentos.
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.	**2.** Maior custo por administrador devido ao melhor treinamento, melhor salário dos administradores nos níveis mais baixos.
3. Maior envolvimento na tomada de decisões cria maior moral e motivação entre os administradores médios.	**3.** Administradores tendem a uma visão mais estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo.
4. Proporciona bom treinamento para os administradores médios.	**4.** Políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

Uma técnica de *descentralização* é o conceito de *centro de lucro*. Uma subunidade desempenha as principais atividades em um produto ou linha de produtos. O seu administrador se parece com um diretor-geral de uma pequena empresa, pois é o responsável junto à direção da empresa pelo *lucro* gerado pela sua unidade. Dentro destas condições, cada subunidade pode ser criada como um centro de lucro relativamente autônomo e auto-suficiente. O administrador é totalmente responsável pelos resultados e possui autoridade suficiente para cumprir tal responsabilidade. As divisões *Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile* e *Cadillac* da *General Motors* americana constituem um exemplo clássico. Cada uma dessas divisões automotivas não somente é autônoma, mas concorre com as outras no mesmo mercado automobilístico. Embora a *autoridade* não seja totalmente *descentralizada*, pois todas as divisões devem balizar suas decisões em função das políticas e diretrizes emanadas da presidência, elas funcionam como *centros de lucro*.

INTEGRAÇÃO

Refere-se aos meios de coordenação e de entrosamento entre a partes da organização. Quanto maior a diferenciação, mais heterogênea é a estrutura da empresa e tanto maior a necessidade de coordenar as diferentes partes da organização para obter um funcionamento coeso, harmônico e sinergístico. A divisão do trabalho provocada pela diferenciação fragmenta as grandes tarefas em partes menores. Para evitar sua dispersão deve haver algum inter-relacionamento e interligação. A integração é o processo de facilitar o encadeamento e é feita através de meios de coordenação intra-organizacional. Os esquemas de integração mais utilizados são:

a) Hierarquia administrativa
b) Departamentalização
c) Assessoria (*staff*)

d) Comissões e forças-tarefas
e) Regras e procedimentos
f) Objetivos e planos
g) Arranjo físico ou arquitetura

Cada um desses *esquemas de integração* merece algumas explicações.

a) **Hierarquia administrativa:** é a solução comum para os problemas de *integração* entre duas ou mais subunidades de uma empresa que devam reportar-se ao mesmo superior, ou que devam ter suas atividades integradas para facilitar as comunicações, resolver conflitos, obter sinergia de esforços etc. A "cadeia de comando" — um conjunto de posições administrativas que ligam as subunidades principais com as menores — funciona como um *mecanismo intrínseco de integração* para resolver os conflitos e coordenar as atividades ao longo da organização.
b) **Departamentalização:** é um processo de *diferenciação organizacional,* no qual a *divisão do trabalho* se faz no sentido horizontal, provocando a especialização em departamentos. Embora seja um assunto a ser tratado no próximo capítulo, abordaremos aqui a *departamentalização* sob o ponto de vista de *integração.* A *departamentalização* é uma alternativa estrutural capaz de resolver problemas de *integração,* pois permite redesenhar as fronteiras das subunidades para incluir as interdependências dentro das novas fronteiras das subunidades que possam ser mais facilmente administradas.
c) **Assessoria (*staff*):** o problema da sobrecarga da *hierarquia* pode ser aliviado pelo uso da *assessoria,* que pode ser feita por intermédio de assistentes do executivo de linha ou de *especialistas funcionais* e permite aumentar a quantidade de informação que aquela posição na hierarquia pode processar, o número de decisões que ela pode tomar e o volume de conflitos que ela pode resolver. Todavia; existem duas restrições à utilização do *staff* como *esquema integrativo.* A primeira é o custo, principalmente nas pequenas empresas, onde a *assessoria* quase sempre precisa ter um tamanho diminuto. A segunda é que o *staff* pode resolver alguns problemas de integração, mas ele próprio costuma criar um problema particular de *integração:* o conflito entre os órgãos de *staff* e os de linha nas subunidades.
d) **Comissões e forças-tarefas:** as *comissões* e *forças-tarefas* podem ser utilizadas para facilitar a *integração* de subunidades da empresa. Para facilitar a *coordenação* entre vendas e produção, os executivos das duas subunidades podem reunir-se em conjunto com seus auxiliares principais para discutir os problemas. As *reuniões, comissões* e *forças-tarefas* são *mecanismos integrativos* que permitem resolver problemas de *integração* que outros mecanismos não conseguem. Enquanto a *hierarquia administrativa* pode processar apenas uma certa quantidade de informação e tomar decisões em um período de tempo e enquanto as *regras* e os *procedimentos* e os *objetivos* e *planos* podem lidar apenas com situações rotineiras, as *comissões* e *forças-tarefas* não têm estas limitações. Sua desvantagem está no custo, pois exige a aplicação de muitas pessoas

durante certo período de tempo, bem como habilidades de *tomada de decisão* em grupo dos seus participantes.

e) **Regras e procedimentos:** constituem outro mecanismo para livrar a hierarquia da sobrecarga. Quando as situações de *decisão* são rotineiras e envolvem partes da organização, é possível estabelecer *regras e procedimentos* sobre a maneira pela qual elas deverão ser tomadas. As *regras* e os *procedimentos* constituem em si *decisões* já tomadas pela empresa e que as partes envolvidas devem seguir toda vez que se defrontem com determinada situação.

   A maior vantagem deste mecanismo é o seu baixo custo na obtenção de *integração*. Porém, ele somente deve ser utilizado quando se pode estabelecer *regras* inteligentes e quando a situação envolvida é suficientemente estável para compensar o desenho de *regras* e *procedimentos* capazes de serem utilizados durante longo tempo.

f) **Objetivos e planos:** têm uma função similar às *regras* e aos *procedimentos*, mas em um espaço limitado de tempo. É um *mecanismo de integração* utilizado para conciliar partes da organização que operam com relativa independência entre si, mas que precisam ter seus resultados integrados. É o caso das áreas de engenharia de produto, produção e *marketing* de uma empresa, que trabalham independentemente em suas atividades específicas, mas que devem ser *coordenadas* para estabelecer as modificações de um produto, nos seus programas de desenho e produção e nas datas de suas atividades.

   Os *objetivos e planos* constituem meios facilitadores de *integração*, desde que as circunstâncias que os cercam não sejam imprevisíveis ou altamente mutáveis. A maior restrição neste *esquema de integração* é o seu custo, pois ele toma tempo e energia para a criação de objetivos e planos inteligentes e realistas. Em algumas circunstâncias, quando as situações são simples, ele se revela um dos mais baratos *mecanismos de integração*.

g) **Arranjo físico ou arquitetura:** é outro elemento do *desenho organizacional* utilizado para facilitar a *integração* entre unidades ou pessoas, por meio da disposição física (*lay out*) ou territorial das coisas, dos equipamentos e das pessoas. A *arquitetura* permite a proximidade física que torna a comunicação mais fácil, arranjos de escritórios capazes de facilitar os contatos entre as pessoas e espaços abertos capazes de aproximar as pessoas entre si. A derrubada de barreiras — como paredes e fronteiras físicas, eliminação de salas pessoais, locais reservados em refeitórios e estacionamentos — mostra que o arranjo físico moderno está aí para aproximar — e não mais a distanciar — as pessoas.

Quadro 9.3 Custos e benefícios dos métodos de integração.

Métodos de Integração	Vantagens	Limitações
Hierarquia administrativa	Proporciona uma rede capaz de ligar todas as unidades funcionais de uma organização em conjunto.	Pode tornar-se sobrecarregada e não funcionar. Uma amplitude de controle muito estreita é onerosa e estanque.
Departamentalização	Facilita a integração dentro das funções.	Não facilita a integração entre as diferentes funções.
Assessoria (*Staff*)	Pode suplementar a hierarquia administrativa e auxiliar no desempenho de uma função amplamente integradora.	Custo alto. Pode também criar seus próprios problemas de integração (entre linha e *staff*).
Comissões, forças-tarefas, (contrato direto)	Podem lidar com um grande número de problemas e de decisões imprevisíveis.	Custo alto. As pessoas envolvidas precisam possuir as habilidades necessárias à tomada de decisão em grupo.
Regras e procedimentos	Constitui um meio econômico para obter integração entre assuntos rotineiros.	Limitados a assuntos rotineiros. Uso exagerado pode trazer conseqüências disfuncionais.
Planos e objetivos	Pode integrar muitos assuntos não-rotineiros que as regras e os procedimentos não podem.	Custo alto, principalmente em termos de tempo e de esforços.
Arranjo físico	Sob certas circunstâncias, pode ser uma solução barata.	Pode ser oneroso. Pode corroer a competência especializada.

Organizações muito diferenciadas e com muitos departamentos e diferentes níveis de autoridade, exigem uma multiplicidade de mecanismos integradores para garantir a coordenação necessária ao funcionamento de todo o sistema. Isto onera os custos administrativos e operacionais e gera outros tipos adicionais de problemas de integração. A solução está na simplicidade organizacional e na utilização de equipes multifuncionais e autônomas de trabalho.

Todas essas quatro características do desenho organizacional — *diferenciação, formalização, centralização* e *integração* — precisam ser adequadamente sintonizadas e dimensionadas para que o sistema seja coerente e integrado.

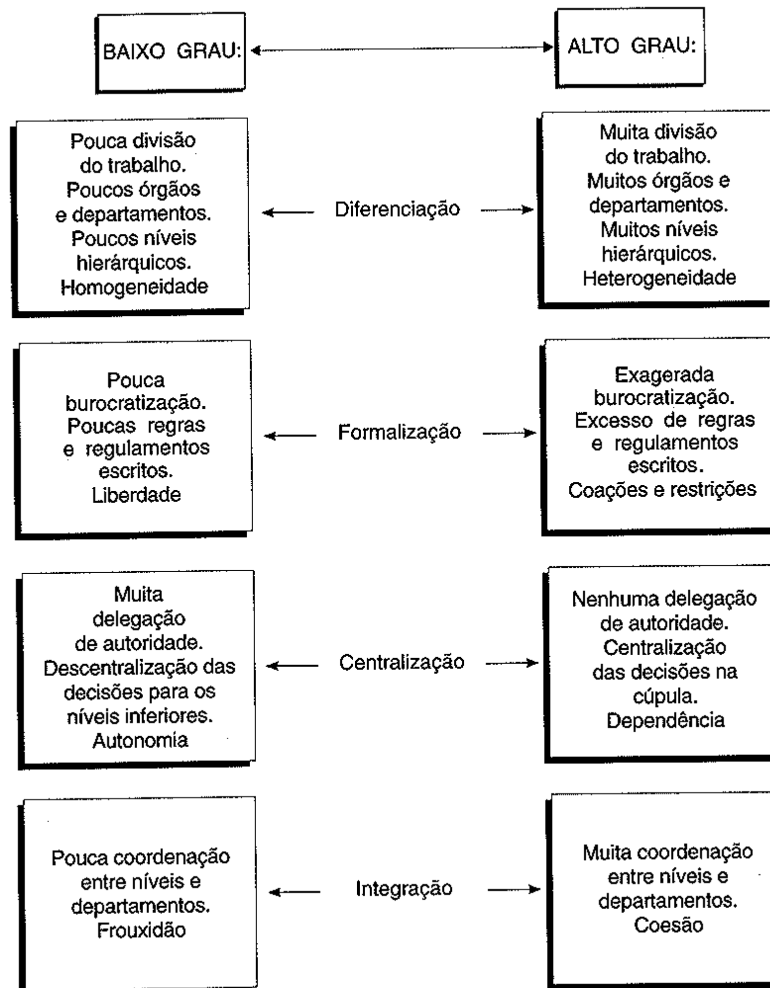


Figura 9.4 As quatro principais características do desenho organizacional.

TAMANHO ORGANIZACIONAL

Toda empresa pode defrontar-se com quatro tipos de situação quanto ao seu tamanho organizacional, a saber:

1. **Crescimento** (sentido absoluto): caracterizada por um aumento de tamanho, seja em recursos, seja em cobertura de mercado etc.
2. **Desenvolvimento** (sentido relativo): caracterizada por alguma melhoria, seja em recursos ou em abrangência de mercado.
3. **Sobrevivência**: caracterizada pela manutenção da situação que a empresa conseguiu alcançar: a empresa mantém-se em uma situação inalterada.

4. **Declínio**: caracterizada por uma redução de suas atividades, perda de recursos ou de sua abrangência mercadológica.

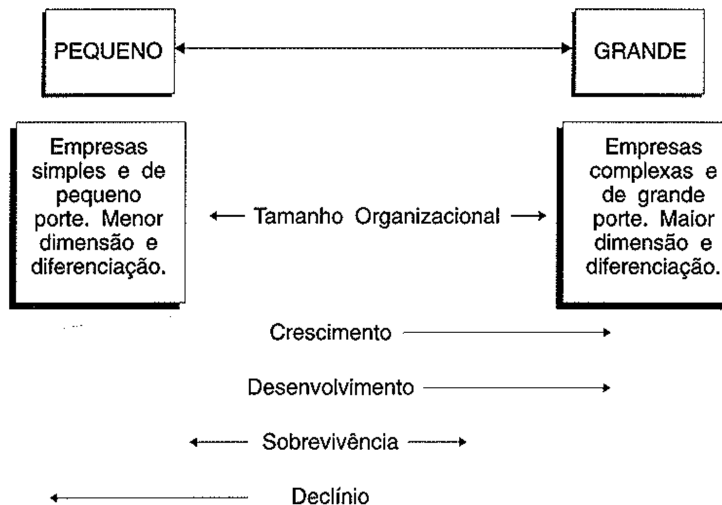


Figura 9.5 O tamanho organizacional e suas características.

O *crescimento* provoca mudanças tanto no *tamanho* como na *forma* de organização (desenho organizacional da estrutura) da empresa. O *tamanho* é uma conseqüência do crescimento e pode ser facilmente observado e medido. O *crescimento* da empresa depende de condições externas e internas, a saber:

1. As condições externas são:

   - demanda pelos produtos ou serviços da empresa;
   - oportunidades especiais, como monopólio por meio de patentes ou concessões, incentivos fiscais oferecidos pelo governo etc.;
   - alto custo de entrada de outras empresas no ramo de atividade, o que pode impedir a concorrência;
   - capacidade para obter os insumos necessários.

2. As condições internas são:

   - vantagens da produção em escala: quando a tecnologia empregada permite economias ou vantagens em uma escala maior de operações. A eficiência financeira é outra vantagem principal das operações de maior escala.
   - existência de recursos não-utilizados ou subutilizados: ao visualizar um recurso sem utilização plena, o administrador tentará usá-lo melhor ou mais intensivamente, por meio de novas atividades ou novas produções.

O *tamanho organizacional* de uma empresa constitui um aspecto importante na compreensão de sua estrutura e de seu comportamento. O *tamanho* é a dimensão que envolve o número de empregados e o volume das instalações de uma empresa. As grandes empresas são, por definição, mais complexas, formalizadas e, geralmente, mais burocratizadas do que as empresas menores. O *tamanho* de uma empresa provoca impactos sobre os seus empregados, sobre a sociedade maior onde está inserida e sobre a própria organização empresarial: existe maior tensão e o processo de despersonalização pode conduzir ao descontentamento dos indivíduos.

AMPLITUDE DE CONTROLE

A *amplitude de controle* (ou *amplitude administrativa*) refere-se ao número de subordinados que cada órgão ou cargo pode ter, a fim de que possa supervisioná-los adequadamente. Quanto maior a *amplitude*, maior o número de subordinados e, conseqüentemente, menor o grau de atenção e de controle que o superior pode atribuir a eles. A *amplitude de controle* influencia a estrutura organizacional dando-lhe um formato ou configuração peculiar. Nas empresas com grande *amplitude de controle*, a configuração global da organização é tipicamente *achatada*: a *estrutura achatada* tem poucos níveis hierárquicos com grandes grupos de trabalho em cada nível. Nas empresas onde ocorre pequena *amplitude de controle*, a configuração global da organização é tipicamente *alta*: tem uma longa cadeia de autoridade (muitos níveis hierárquicos) com poucos grupos de trabalho em cada um deles.

Nas *organizações "altas"*, caracterizadas por longas cadeias de comando devido ao grande número de níveis hierárquicos e pelas estreitas *amplitudes de controle*, as comunicações verticais se tornam congestionadas e morosas e são filtradas ou distorcidas por diferentes interpretações, complicações ou generalizações ao longo do seu caminho. As *decisões* que descem do *nível institucional* em direção ao *nível operacional* caminham vagarosamente e os canais de comunicação passam a conduzir informação inexata ou inadequada nos níveis seguintes.

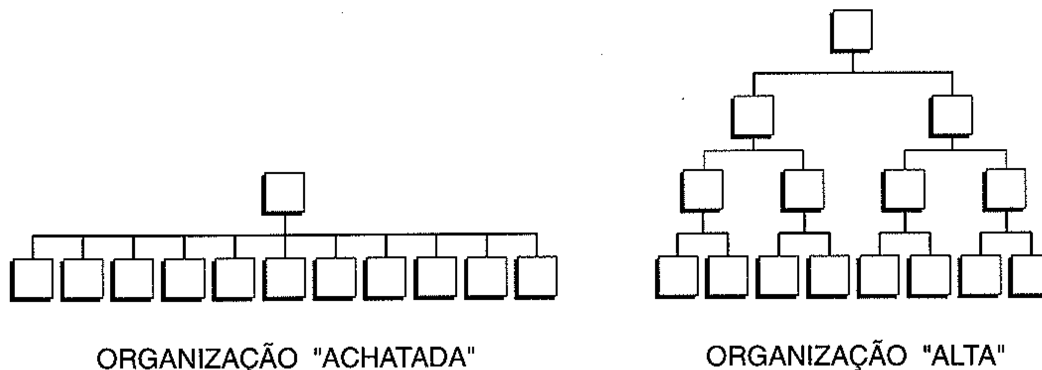


Figura 9.6 Amplitude de controle: organização achatada/e alta.

A *amplitude de controle* está diretamente ligada ao *princípio da unidade de comando:* cada subordinado recebe ordens de apenas um superior, ou seja, cada subordinado se reporta a apenas um chefe. O princípio da unidade de comando forma a base da *hierarquia de autoridade* que se estende do topo até a base da organização. Esta cadeia de comando que se estende do topo até a base da organização foi denominada, por *Fayol, princípio escalar* ou *cadeia escalar.*

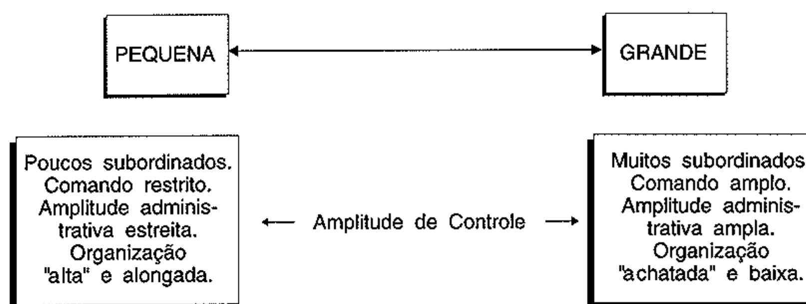


Figura 9.7 A amplitude de controle e suas características.

A *amplitude de controle* provoca forte impacto sobre o tempo que cada administrador pode dispor para influenciar cada um de seus subordinados. A *amplitude de controle* é influenciada por vários fatores, a saber:

1. *Tecnologia utilizada.* Quanto mais complexa a tecnologia, menor a *amplitude de controle* em face da atenção requerida.
2. *Interdependência dos subordinados.* Se um fluxo de trabalho interliga subordinados, o superior passa a ter problemas de coordenação que exigem menor *amplitude de controle.* Se os subordinados não estão interligados, ocorre menor necessidade de coordenação, permitindo maior *amplitude de controle.*
3. *Similaridade de funções supervisionadas.* A supervisão torna-se mais simples quando os subordinados fazem as mesmas coisas, permitindo supervisionar um grande número de pessoas.
4. *Qualificações dos subordinados.* Quanto mais experientes e treinados os subordinados, menor a supervisão necessária, permitindo uma *amplitude maior de controle.*
5. *Utilização de assistentes pessoais.* Administradores que têm assistentes diretos que preparam relatórios, coletam dados etc., têm mais tempo para supervisão e podem ter uma amplitude de *controle* mais ampla.
6. *Supervisão por outros.* Na medida em que as empresas se tornam mais complexas, os indivíduos passam a ter vários superiores. Assessorias e serviços de *staff* proporcionam orientação, serviços especializados e apoio que permitem ao administrador ampliar a sua *amplitude de controle.*

7. *Estabilidade do ambiente* favorece amplitudes longas de controle. Quando o *ambiente é instável* e impõe variações sobre as atividades da empresa que criam necessidade de maior *coordenação,* ocorre redução na *amplitude de controle.*

Dentro dessas influências, o administrador pode escolher a *amplitude de controle* adequada para proporcionar apoio ou autonomia que pretende conceder aos seus subordinados.

TIPOS TRADICIONAIS DE ORGANIZAÇÃO

Existem três tipos tradicionais básicos de *estrutura organizacional*: a *organização linear,* a *organização funcional* e a *organização linha-staff.*

ORGANIZAÇÃO LINEAR

É a *estrutura organizacional* mais simples e antiga, baseada na *autoridade linear.* A *autoridade linear* é uma decorrência do *princípio da unidade de comando:* significa que cada superior tem *autoridade* única e absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém.

A *organização linear* ou *estrutura linear* tem suas origens na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. Entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de *autoridade* (que significa o direito organizacional de exigir o cumprimento de ordens e execução de tarefas) e de *responsabilidade* (que significa o dever ou incumbência de seguir ordens e executar tarefas). Devido a estas linhas de *autoridade* e *responsabilidade* ocorre a *cadeia escalar.*

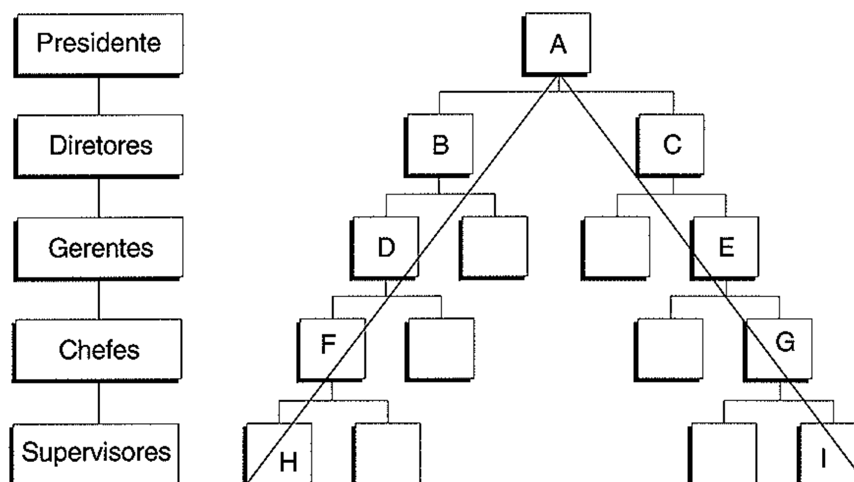


Figura 9.8 Cadeia escalar de Fayol.

Características da Organização Linear

As principais características da *organização linear* são:[3]

a) **Autoridade linear** ou **única:** decorrente da aplicação do *princípio da unidade de comando,* pelo qual o superior tem autoridade única e exclusiva sobre seus subordinados. A *autoridade linear* é uma autoridade de comando.

b) **Linhas formais de comunicação:** as comunicações entre as pessoas ou unidades são feitas unicamente por meio das linhas existentes no organograma. Toda unidade ou posição descrita no organograma (com exceção daquelas situadas no seu topo ou na sua base) possui dois terminais de comunicação: um orientado para cima e que o liga à posição superior, representando sua *responsabilidade* perante o escalão mais elevado da hierarquia; e outro, orientado para baixo e que o liga às posições diretamente subordinadas, representando sua *autoridade* perante o escalão mais baixo. Cada superior centraliza as comunicações em linha ascendente, de modo que as comunicações são lineares e formais, limitadas exclusivamente às relações formais descritas no organograma.

c) **Centralização das decisões:** como o terminal da comunicação liga a posição subordinada ao seu superior, e na seqüência acima, sucede que a *autoridade linear* que comanda toda a empresa centraliza-se no topo do organograma. Os canais de *responsabilidade* são conduzidos através dos níveis hierárquicos de forma a espraiar-se até a base da organização.

d) **Formato piramidal:** em decorrência da *centralização* da *autoridade* no topo da organização, da *cadeia escalar e da unidade de comando,* a *organização linear* apresenta uma conformação tipicamente piramidal. À medida que se sobe na escala hierárquica, diminui o número de unidades ou posições em cada nível.

Vantagens da Organização Linear

A *estrutura linear* apresenta *vantagens* importantes. Trata-se de estrutura simples e de fácil compreensão, proporcionando uma clara delimitação das *responsabilidades* das unidades ou posições envolvidas. É o tipo de organização indicado para pequenas empresas ou para empresas que operam em *ambientes estáveis* ou com *tecnologias estáveis.*

Desvantagens da Organização Linear

As *restrições* e *desvantagens* da *estrutura linear,* contudo, são numerosas e graves. A estabilidade e constância das relações formais podem levar à rigidez e à inflexibilidade da organização, dificultando a inovação e a adaptabilidade da empresa a novas situações ou condições. A *autoridade linear* baseada no *comando* pode tornar-se autocrática, pois ela enfatiza a função de chefia e de comando. O chefe torna-se

generalista e não tem condições de especializar-se em coisa alguma. E o pior é que, à medida que a empresa cresce, a *estrutura linear* conduz inexoravelmente ao congestionamento das linhas formais de comunicação, principalmente no topo da organização, face à *centralização das decisões* e da *autoridade*. Igualmente, as comunicações, por obedecerem à *escala de hierarquia*, tornam-se indiretas, demoradas, sujeitas a intermediações e a distorções.

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

A *organização funcional* é a *estrutura organizacional* que aplica o *princípio funcional* ou *princípio da especialização das funções*. O *staff* ou assessoria funcional decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa. Na antigüidade, o *staff* era constituído de chefes homéricos que aconselhavam os reis da Grécia e do conselho dos sábios que assessoravam os reis anglo-saxões.

Mais recentemente, nota-se que à medida que as empresas crescem e o seu ambiente se torna mutável e competitivo, aumenta consideravelmente a necessidade de órgãos especializados capazes de proporcionar conselhos e inovações rápidas e substanciais. Essa flexibilidade indispensável à organização competitiva e inovadora é um dos principais fracassos da *estrutura linear*. Esta somente funciona em um *ambiente estável e rotineiro*.

Taylor foi um dos defensores da *organização funcional* ao defrontar-se com o excessivo e variado volume de atribuições concentradas nos mestres de produção de uma siderúrgica americana que adotava a *organização linear*. Achava que a *especialização do operário* deveria ser acompanhada pela *especialização dos supervisores e da gerência* por meio da *estrutura funcional*.

Características da Organização Funcional

As características da *organização funcional* são as seguintes:

a) ***Autoridade funcional ou dividida:*** a *organização funcional* baseia-se na *autoridade funcional* (baseada na *especialização* e no *conhecimento*) e não na *autoridade linear* (baseada na hierarquia e no comando). Nela, cada subordinado se reporta a vários superiores especializados simultaneamente, porém reporta-se a cada um deles no assunto da *especialidade* de cada um. Na *organização funcional* nenhum superior tem autoridade total (*autoridade linear*) sobre os subordinados, mas *autoridade funcional*, que é parcial e relativa, decorrente de sua *especialidade*. Isto representa total negação do *princípio da unidade de comando*, tão importante para *Fayol*. Na *organização funcional* predomina a *subordinação múltipla*.

b) ***Linhas diretas de comunicação:*** as comunicações entre os órgãos ou cargos existentes na organização são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação, pois elas não seguem a *cadeia de comando*. A *organização funcional* busca a maior rapidez possível nas comunicações entre os níveis e áreas da organização.

c) ***Descentralização das decisões:*** as decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam o conhecimento necessário para melhor implementá-las. Daí, a *descentralização das decisões* típica da *organização funcional*.

d) ***Ênfase na especialização:*** a *organização funcional* baseia-se no primado da *especialização* de todos os órgãos ou cargos em todos os níveis da organização. Cada órgão ou cargo contribui com sua *especialidade* para a organização.

A *organização funcional* traz algumas *vantagens* interessantes. Ela proporciona o *máximo de especialização* nos diversos órgãos ou cargos da organização, permitindo que cada qual se concentre única e totalmente no seu trabalho específico. Ao contrário do *generalismo* da *organização linear,* a *estrutura funcional* permite profundidade no desempenho da *especialização.* Ela também proporciona *melhor supervisão técnica* e desenvolve *comunicações diretas,* mais rápidas e sem intermediação de níveis intermediários, reduzindo possíveis distorções. Também separa as funções de planejamento e controle das funções de execução. O órgão de planejamento só faz planejamento e o órgão de execução concentra-se exclusivamente na execução.

Desvantagens da Organização Funcional

Todavia, a *organização funcional* apresenta sérias *desvantagens.* A substituição da *autoridade linear* pela *autoridade funcional* — que é relativa e dividida — traz a diluição da *autoridade de comando,* da exigência de obediência e disciplina — aspectos típicos da *estrutura linear.* Quando recebe orientação diversa de dois órgãos especializados diferentes, um órgão nem sempre faz aquilo que lhe é solicitado, ainda mais quando a orientação especializada se mostra contraditória ou incompatível. Por outro lado, a *subordinação múltipla* traz problemas de distribuição da autoridade. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a vários superiores, cada qual especialista em determinada função, e como existem funções que se sobrepõem, há sempre a possibilidade de o subordinado buscar a orientação do especialista menos indicado para o seu problema. Nem sempre as pessoas sabem exatamente a quem recorrer para resolver seus problemas. Isto leva à perda de tempo e a confusões imprevisíveis. Além do mais, existe forte tendência à concorrência entre os especialistas e enorme potencial para conflitos dentro da organização, gerando animosidade, ressentimentos, oposição e resistência à cooperação. Por fim, a *subordinação múltipla* pode trazer confusão quanto aos objetivos mais importantes a atingir.

ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF

Com o crescimento e complexidade das tarefas das empresas, a *estrutura linear* mostrou-se insuficiente para proporcionar *eficiência* e *eficácia.* As unidades e posições de *linha* (que têm *autoridade linear*) passaram a se concentrar no alcance dos objetivos principais da empresa e a *delegar autoridade* sobre serviços especializados e atribuições marginais a outras unidades e posições da empresa. Assim, as unidades e posições de linha se livraram de uma série de atividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos *objetivos* básicos da empresa, como produzir, vender etc. As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a deno-

minar-se *assessoria* (*staff*), cabendo-lhes a *prestação de serviços especializados* e de *consultoria técnica*, influenciando indiretamente o trabalho dos órgãos de *linha* por meio de sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planejamento, controle, levantamentos, relatórios etc. Assim, os órgãos de *staff* assessoram os órgãos de *linha* por meio de sua especialização técnica. Enquanto os especialistas de *staff* se aprofundam em um determinado campo de atividades, os gerentes de *linha* tornam-se os detentores da hierarquia da organização.

Características da Organização Linha-*Staff*

A *organização linha-staff* é um tipo misto e híbrido de organização: os órgãos de *linha* (unidades de *linha*) estão diretamente relacionados com os *objetivos vitais* da empresa (como produzir e vender, por exemplo) e têm *autoridade linear* sobre a execução das tarefas voltadas a esses objetivos, enquanto os órgãos de *staff* (unidades de *staff* ou de *assessoria*) estão indiretamente relacionados aos *objetivos vitais* da empresa (porque não executam tarefas de produzir e vender, por exemplo) e não têm *autoridade linear* — mas *autoridade funcional de assessoria* — sobre a execução das tarefas voltadas a esses *objetivos*.

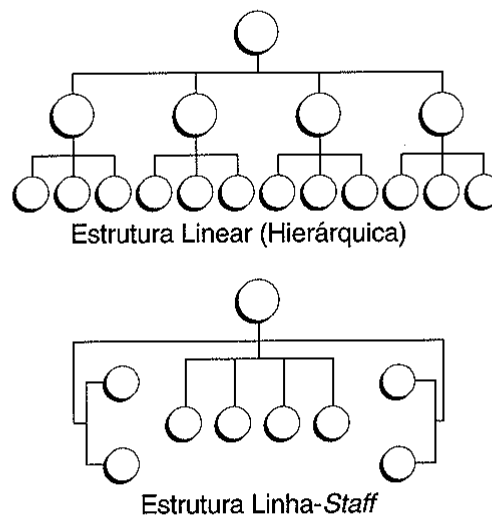


Figura 9.9 Estruturas linear e linha-staff.

FUNÇÕES DE STAFF

As principais funções do *staff* estão relacionadas com:

a) **Serviços:** isto é, atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda etc., realizadas e executadas pelo *staff*.

b) **Consultoria e assessoria:** como assistência jurídica, métodos e processos, consultoria trabalhista etc., que são fornecidas pelo *staff* como orientação e recomendação.

c) **Monitorização:** monitorizar significa acompanhar e avaliar uma determinada atividade ou processo sem nela intervir ou influenciar. O *staff* geralmente se incumbe de levantamento de dados, elaboração de relatórios e pesquisas, acompanhamento de processos etc.

d) **Planejamento e controle:** quase sempre as atividades de planejamento e controle estão delegadas aos órgãos de *staff*. Assim, o planejamento e controle financeiro ou orçamentário, o planejamento e controle de produção, o planejamento e controle de manutenção de máquinas e equipamentos, o controle de qualidade etc. são atividades desenvolvidas pelo *staff*.

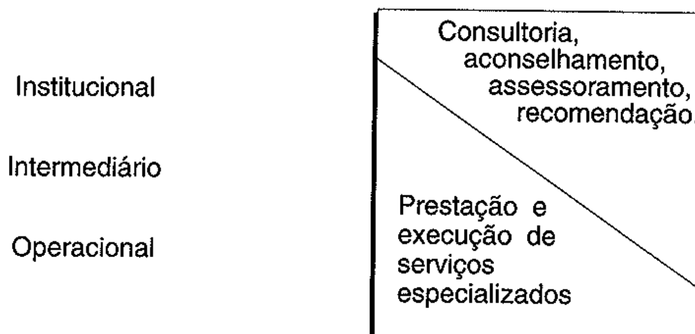


Figura 9.10 As atribuições do *staff* nos níveis institucional, intermediário e operacional.

Vantagens da Organização Linha-*Staff*

A *estrutura linha-staff* apresenta uma série de vantagens, a saber:

a) *Assegura assessoria* especializada e inovadora (unidades de *staff*), mantendo o *princípio de unidade de comando* (unidades de *linha*). A *organização linha-staff* tem a vantagem de oferecer uma área de *assessoria* e de prestação de serviços (como órgãos voltados para consultoria legal, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, relações públicas, propaganda etc.), com predomínio da *estrutura linear* e conservando o *princípio de unidade de comando* sobre os subordinados diretos.

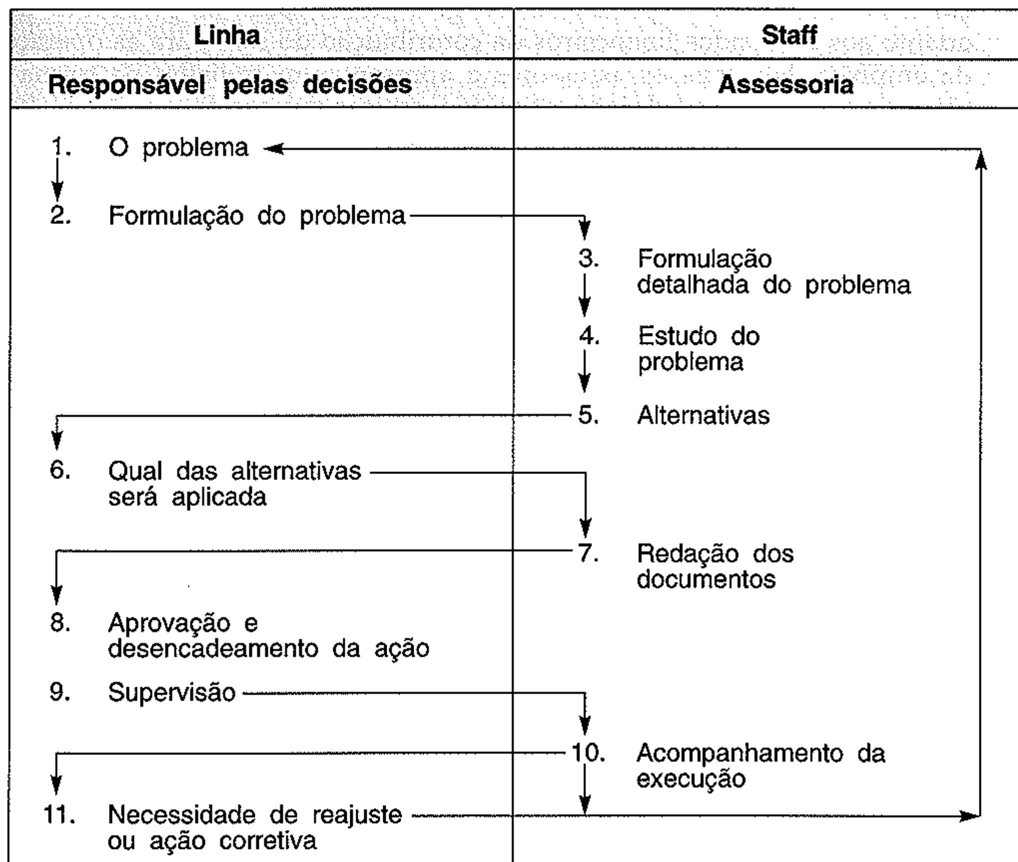
b) Atividade conjunta e coordenada de órgãos de *linha* e de *staff*. Enquanto os órgãos de *linha* se responsabilizam pela execução das atividades básicas e fundamentais da empresa (como produzir e vender), os órgãos de *staff* responsabilizam-se pela execução de serviços especializados (como financiar, comprar, gerir recursos humanos, planejar e controlar etc.).

Desvantagens da Organização Linha-*Staff*

Contudo, a *estrutura linha-staff* apresenta algumas restrições e coloca certos problemas. Um deles é a possibilidade de *conflitos* entre os órgãos de *linha* e de *staff*. Como o assessor de *staff* não tem *autoridade linear* sobre os executores, e como o gerente de *linha* não tem tempo nem preparo profissional para se especializar, os *conflitos* entre *linha* e *staff* se caracterizam por:

a) O assessor de *staff* é geralmente um técnico com preparo profissional, enquanto o homem de *linha* é um homem de prática, promovido pela experiência e pelos conhecimentos adquiridos no trabalho. Um lida com o conhecimento; o outro, com a experiência imediata.

Quadro 9.4 Visão esquemática do papel da assessoria no processo decisório



Fonte: TEIXEIRA, Gilberto José Weinberger. "O Papel da Assessoria no Processo Decisório", *Revista de Administração*. FEA/USP, set./dez. 1977. vol. 12, n. 2, p. 91.

b) O assessor geralmente tem idade menor, com melhor formação escolar, mas com menor experiência. O homem de *linha* subiu na hierarquia com a experiência adquirida ao longo dos anos. As diferenças de formação e de idade predispõem a uma rejeição das idéias do *staff* pelo pessoal de *linha*.

c) O pessoal de *linha* pode desenvolver sentimentos de que os assessores pretendem roubar-lhes parcelas de autoridade, a fim de aumentarem seu prestígio e posição.

d) Ao planejar e recomendar, o assessor não assume responsabilidade imediata pelos resultados dos planos que apresenta. A situação é propícia ao *conflito*, porque, a qualquer dificuldade, o assessor pode assegurar que seu plano falhou por inépcia do pessoal de *linha* na sua execução, enquanto o pessoal de *linha* pode argumentar que o plano era impraticável e teórico.

e) A assessoria eleva os custos fixos da empresa, na forma de despesas operacionais e salários dos especialistas. Surge a preocupação do pessoal de *linha* quanto aos resultados financeiros da contribuição do *staff* para as operações da empresa. Isto leva os assessores a apresentarem trabalho na forma de planos e idéias em quantidade a fim de justificar seu custo.

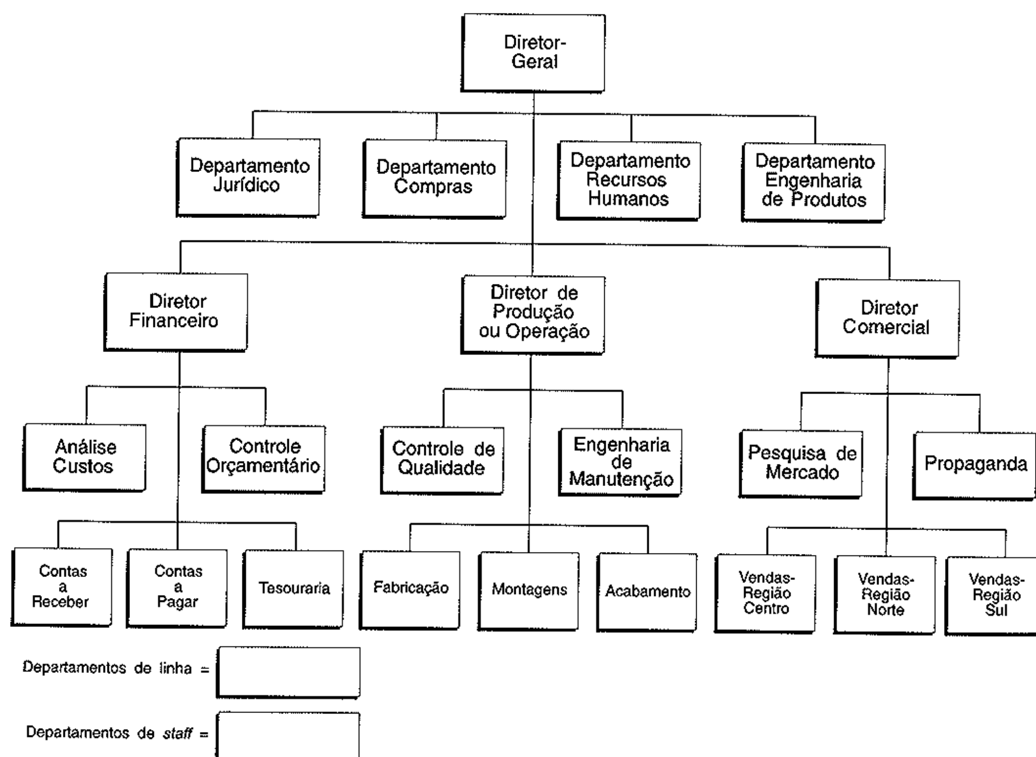


Figura 9.11 Organização linha-*staff* em uma empresa industrial.

Realmente, é difícil a obtenção de um equilíbrio dinâmico entre *linha* e *staff*, de tal modo que ambos tenham um comportamento cooperativo e integrativo.

DESENHO ORGANIZACIONAL

O *desenho organizacional* constitui a escolha pela qual a empresa pretende estruturar-se e comportar-se para atingir os seus *objetivos*. Assim, as características principais do *desenho organizacional* são a *diferenciação*, a *formalização*, a *centralização* e a *integração*. Essas características constituem a moldagem de uma enorme variedade de fatores externos e internos, como os objetivos empresariais, a tecnologia utilizada, o ambiente e a estratégia empresarial. A maneira pela qual esses fatores são envolvidos no conjunto depende, de certa maneira, do *tamanho organizacional* da empresa, da *amplitude de controle* mais adequada para as suas operações e envolve áreas diretamente relacionadas com os *objetivos empresariais* (unidades de *linha*) e áreas de apoio e suporte técnico (unidades de *staff*).

No próximo capítulo serão abordados os desdobramentos do *desenho organizacional* que ocorrem no nível *intermediário*.



RESUMO

O *desenho organizacional* retrata a configuração estrutural da empresa — os seus órgãos e suas relações de interdependência — e o seu funcionamento — os processos de atividades e de coordenação — capazes de conduzir ao alcance dos *objetivos empresariais*. O *desenho organizacional* constitui uma das prioridades da administração e serve como *estrutura básica*, como um conjunto de mecanismos de *operação*, de *decisão* e de *coordenação*. É influenciado pelas características do *ambiente de tarefa* da empresa (clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores), pelos objetivos, estratégias, tecnologias e tamanho da empresa e considera as entradas, as estruturas, as funções e as saídas do *sistema empresarial* como uma totalidade. É a maneira pela qual a empresa procura encontrar coerência e compatibilidade entre uma multiplicidade de variáveis: os objetivos da empresa, a divisão de trabalho e coordenação interunidades, as pessoas que devem fazer o trabalho, as escolhas sobre como o trabalho será feito, de um lado, e as mudanças que ocorrem no *ambiente externo*, as oportunidades e ameaças, as coações e contingências. Assim, o *desenho organizacional* não é apenas um meio para implementar uma *estratégia empresarial*, mas uma importante parte dela. As principais características do *desenho organizacional* são: *diferenciação* (que pode ser horizontal, vertical ou por meio de tarefas especializadas), *formalização* (por meio do cargo, do fluxo de trabalho ou de regras), *centralização* (pela dispersão do poder formal, do poder de tomar decisões ou a dispersão física de serviços) e *integração* (por meio da hierarquia administrativa, da autoridade formal, de objetivos e planos, departamentalização, assessoria, comissões e forças-tarefas, regras e procedimentos, papéis integradores, arranjo físico ou arquitetura, sistemas de avaliação e recompensas e sistemas de seleção e desenvolvimento de pessoal).

O *desenho organizacional* é afetado pelos *objetivos empresariais*, pela *tecnologia* utilizada, pelo *ambiente de tarefa* e pela *estratégia empresarial*. Um ou outro desses *fatores* pode prevalecer sobre os demais, mas todos eles, em conjunto, contribuem sistematicamente para as escolhas estratégicas do *desenho organizacional*. O *tamanho organizacional* constitui uma importante faceta do *desenho organizacional* e a *amplitude de controle* é a responsável pelo fato de a configuração organizacional ser achatada ou alongada. A *amplitude de controle* é influenciada por vários fatores e deve adequar-se às operações e tarefas da empresa. Os tipos mais importantes de *desenho organizacional* são: *organização linear*, *organização funcional* e *organização de linha-staff*, esta compatibilizando unidades de linha com áreas de apoio e suporte técnico (unidades de assessoria).



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Explique a *diferenciação* do *desenho organizacional*, suas causas e conseqüências.
2. Explique a *formalização*, como ela pode ser feita e suas repercussões no *desenho organizacional*.
3. Explique a *centralização*, como ela pode ser feita e como ela pode ser afetada por inúmeros fatores internos e externos.
4. Explique a *integração*, os inúmeros esquemas para obtê-la e suas conseqüências no *desenho organizacional*.
5. Explique as características, vantagens e restrições da *organização linear*.
6. Explique as características, vantagens e restrições da *organização funcional*.
7. Explique as características, vantagens e restrições da *organização linha-staff*.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

O GRUPO SHARP [4]

Em 1972, *Matias Machline* (Figura 9.12) fundou a Sharp, que se tornou um diversificado grupo de empresas atuando em diversos ramos de atividade. Preocupado em manter o crescimento, o grupo consolidou posições e procurou novas alternativas de negócios. Estudos para uma possível entrada na produção da chamada *linha branca* (geladeiras, máquinas de lavar roupas, secadora etc.) e uma incursão mais profunda na área financeira, com a criação do *grupo financeiro Valbrás* (constituído de um banco de investimento, financeira, corretora, distribuidora e empresa de *leasing*), com a negociação de compra de uma seguradora e a aquisição de carta-patente de um banco comercial. A diretoria ocupou-se com uma ampla análise de oportunidades de

investimentos, para acelerar a diversificação da *Sharp* e marcar seu ingresso na produção de semicondutores e em empreendimentos na agricultura e mineração.

Com a produção de televisores, o grupo passou de uma indústria montadora de calculadoras para um conglomerado de 20 empresas que empregam 7.800 pessoas e geram a quarta maior receita do setor eletroeletrônico. Essa notável expansão foi facilitada pela falta de agressividade e erros cometidos pelos concorrentes. A habilidade de *Machline* em explorar a relutância dos japoneses, céticos quanto ao futuro do mercado de bens duráveis no Brasil permitiu-lhe a associação em condições vantajosas à *Sharp Corporation* para criar a *Sharp do Brasil*. O contrato assegurou à empresa a tecnologia avançada e uma marca de prestígio, sem ameaçar a posição majoritária de *Machline*: os japoneses detêm apenas 25% das ações da *Sharp do Brasil*.

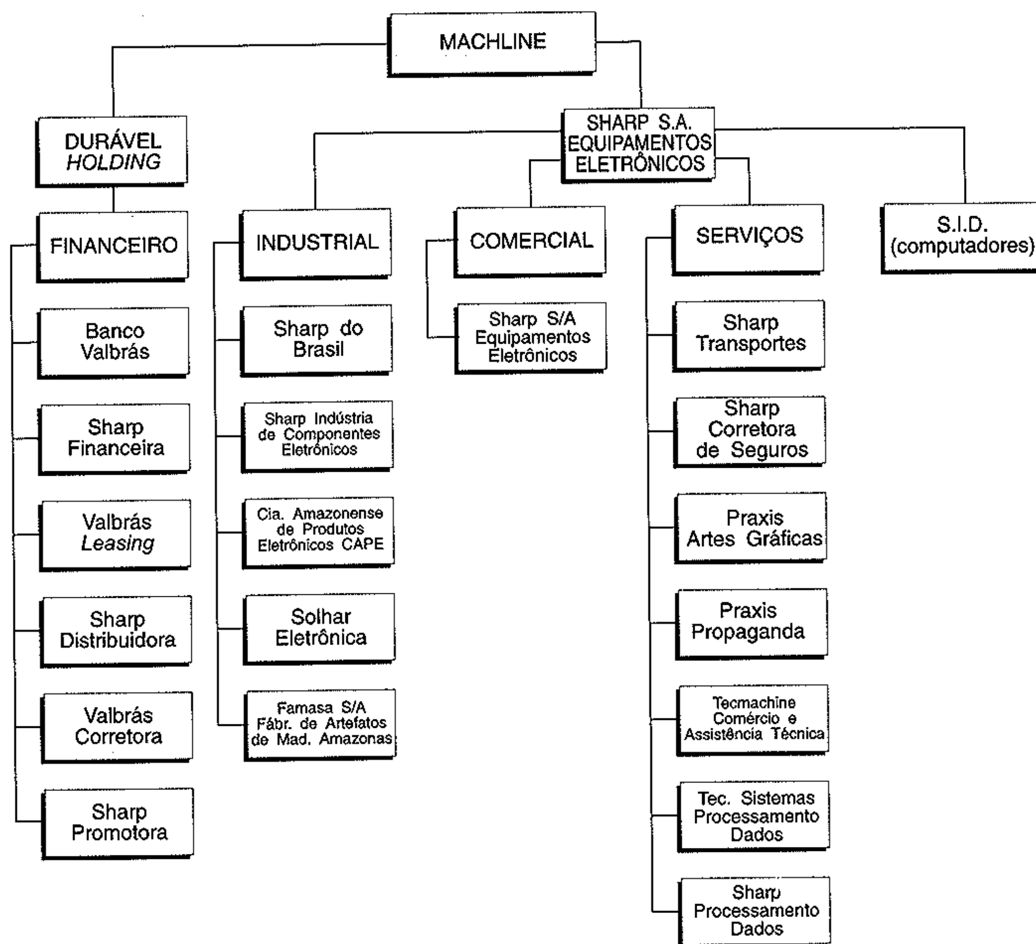


Figura 9.12 As cinco áreas de atuação.

Fonte: *Negócios em Exame*, 13-8-1980. n. 207, p. 27.

A *Sharp* apostou nos aparelhos médios e conseguiu um triunfo: o televisor de 20 polegadas acabou se tornando o de maior aceitação no mercado. A empresa foi feliz ao introduzir um sistema de comercialização: as vendas diretas, que lhe permitiram livrar-se da concorrência acirrada nos pontos de venda e garantir, sem o intermédio do revendedor, maior margem de rentabilidade. A estratégia mostrou-se acertada: a *Sharp* tornou-se líder do mercado de televisores em cores e com uma participação invejável no mercado de calculadoras, faturadoras e aparelhos de som.

A diversificação desenvolvida pela *Sharp* envolve riscos elevados, já que os negócios da empresa se espalharam por campos que não têm o que se costuma chamar de *sinergia,* pois não são complementares ou relacionados entre si. E, à medida que suas atividades se fragmentam em vários pólos, torna-se mais difícil controlá-las. Mas é evidente que a *Sharp* não desconhece esse perigo e se prepara para enfrentá-lo. Além de preocupada em formar quadros qualificados e de montar uma estrutura administrativa que exerça controle sobre todas as operações do grupo, a Sharp toma cuidados para evitar que novos projetos possam colocar em risco as posições já conquistadas.

CASO  9

CONSTRUTORA SIGMA S.A.

Os três *diretores* da *Construtora Sigma* se defrontavam com um problema de caráter organizacional. A empresa tivera um enorme crescimento nos últimos anos em função do volume de obras contratadas. Essas obras tinham tamanhos variados e em diferentes localidades, exigindo descentralização em alguns setores da empresa. O mercado de construções industriais (construções de fábricas, hidrelétricas, instalações produtivas etc.) mostrava instabilidade, a ponto de não permitir uma previsão razoável da futura demanda de obras industriais. A *diretoria* da *Sigma* achava que em futuro próximo, o mercado estaria em relativa retração. A *estrutura organizacional* da *Sigma* estava extremamente *centralizada,* com autoridade e responsabilidade concentradas na diretoria e deveria ser modificada para permitir atendimento às múltiplas obras geograficamente dispersas, e ao mesmo tempo permitir flexibilidade para um encolhimento decorrente de possível retração no mercado.

Para ajudar na decisão, a *diretoria* contratou um *consultor* em *análise organizacional.* Após levantamento de dados por meio de entrevistas com o pessoal, análise e descrição de cargos, estudo dos objetivos, estratégias e operações da empresa, o *consultor* elaborou um relatório, no qual recomendava uma reestruturação organizacional, sua forma de implantação e de desenvolvimento posterior, no sentido de permitir maior eficiência da empresa na condução de suas operações descentralizadas.

No relatório, o *consultor* desenhou um *organograma* simplificado para melhor representar suas conclusões, que poderia ser implantado imediatamente, desde que alguns cargos de chefia executiva fossem distribuídos entre os três *diretores,* para evitar um custo maior com a contratação de executivos adicionais, que poderiam ser demitidos no futuro, em caso de possível retração na demanda de obras industriais.

De acordo com o *organograma* proposto, a empresa deveria ser organizada em cinco *níveis hierárquicos*. No primeiro escalão, a *diretoria* da empresa (*nível institucional*) seria responsável pela determinação dos objetivos e diretrizes básicas da empresa e pela condução das atividades em geral. O segundo escalão seria constituído por um *Superintendente* nomeado pela *diretoria*. O terceiro escalão seria constituído por cinco chefias de *Divisão*: as *Divisões de Obras* e de *Suprimentos* deveriam ser chefiadas por dois dos *Diretores*, enquanto as três outras *Divisões* por funcionários a serem promovidos a curto prazo. O quarto escalão por *Seções* cujos chefes possíveis já ocupavam posições semelhantes da organização atual. O terceiro e o quarto escalões constituiriam o *nível intermediário* da empresa. O quinto escalão — o último — seria o *nível operacional*, sobre o qual não havia dúvidas.

O *consultor* solicitou uma reunião para explicar à *Diretoria* as suas conclusões e não teve dificuldades neste sentido. Contudo, surgiram divergências entre os três *diretores* quanto à questão da distribuição de cargos de *Chefia de Divisão* entre eles. Enquanto *Luiz Oliveira* e *Mário Santos* eram de opinião favorável ao plano do *consultor* e que qualquer um dos três *Diretores* poderia ocupar qualquer das posições, *Roberto Pereira* julgava que o *Chefe da Divisão de Obras* teria uma enorme sobrecarga, prejudicial não só para o próprio chefe, como para as relações com os clientes da empresa. Esses clientes eram empresas de grande e médio porte e que impunham exigências quanto à qualidade e prazos. Apesar dessa divergência, aventou-se que nenhuma decisão seria tomada sobre o assunto sem que os três *diretores* analisassem as vantagens e limitações das várias alternativas.

A primeira alternativa consistia em admitir um *Superintendente* estranho aos quadros da organização para permitir o desdobramento da *Divisão de Obras* em dois órgãos, cada qual dirigido pelos dois diretores. Porém, o novo *Superintendente* iria ocupar uma posição delicada se não pudesse participar das decisões da *Diretoria* e, se delas viesse a participar, exerceria um poder demasiadamente amplo sobre a empresa.

• A segunda alternativa consistia em contratar ou promover um *engenheiro* competente para exercer parcialmente a *Chefia da Divisão de Obras*. As obras de menor porte seriam administradas por ele, permitindo que um dos *Diretores* se dedicasse às obras mais importantes e aos cliente de maior nível. O *Engenheiro-Assistente* poderia preencher tal posição, como também os *Fiscais de Obras*, desde que se delegassem maiores poderes a esses funcionários.

A terceira alternativa consistia em criar a função de *Assessor da Superintendência*. Algumas das funções do *Superintendente* seriam delegadas ao *Assessor*. Mas, na ausência do *Superintendente*, o *Chefe da Divisão de Suprimentos* responderia pelas decisões importantes. Os três *diretores* acreditavam que *Flávio Ferreira*, responsável pela *Seção de Controle Econômico-Financeiro* poderia preencher o novo cargo de *Assessor da Superintendência*. *Flávio* seria substituído por um *Chefe da Seção de Contabilidade*, a ser admitido. Sobraria tempo ao *Superintendente* para realizar algumas viagens promocionais e de acompanhamento de obras no país, bem como para melhor auxiliar o *Chefe da Divisão* de Obras em suas funções específicas, quando alguma obra viesse a requerer maior atenção por parte de um dos *Diretores*. Mas, a criação do cargo de *Assessor do Superintendente* envolveria alguns riscos. O *Assessor* talvez não tivesse o que fazer quando o *Superintendente* estivesse presente e os próprios clientes poderiam acostumar-se com as visitas do *Superintendente*, que se desviaria de suas funções

básicas voltadas para o interior da empresa. Finalmente, haveria o conflito entre as tarefas dos três *Diretores*.

A quarta e última alternativa seria a implementação pura e simples da proposta feita pelo *consultor*. Como você conduziria o assunto?

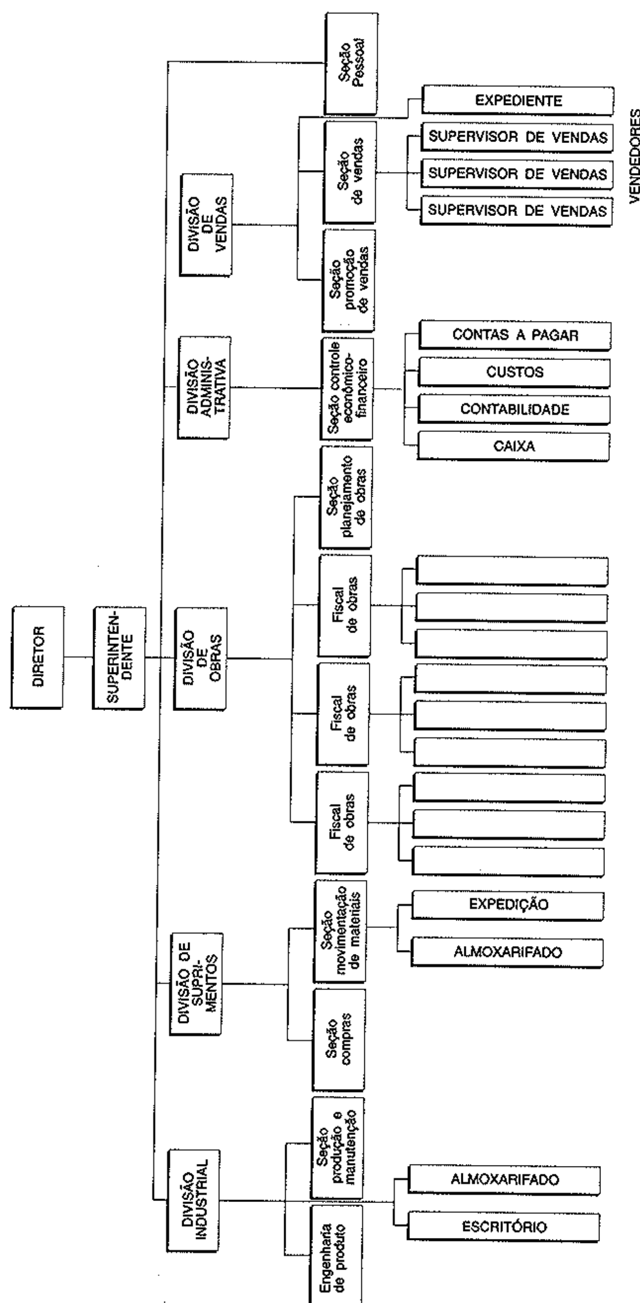


Figura 9.13 Áreas de atuação da Sigma.

MAKRON
Books

Capítulo 10

DESENHO DEPARTAMENTAL



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Explicar a configuração departamental, isto é, a *departamentalização.*
- Definir e caracterizar os diversos *tipos de departamentalização* (funcional, por produtos ou serviços, por base territorial, por clientela, por processo, por projeto e estrutura matricial).
- Apresentar as *opções departamentais* e suas implicações para a empresa.
- Explicar como se avalia o *desenho departamental* nas empresas.

O *desenho departamental* refere-se à estrutura organizacional dos *departamentos* ou *divisões* da empresa, ou seja, ao esquema de *diferenciação* e de *integração* existente no *nível intermediário* da empresa. Vimos que a *diferenciação* pode dar-se de duas maneiras: *vertical* e *horizontal*. A *diferenciação vertical* ocorre pelo arranjo hierárquico das unidades e posições na empresa (*cadeia escalar*), enquanto a *diferenciação horizontal* ocorre pelo desdobramento de diversos *departamentos* ou *divisões* especializados dentro do mesmo nível hierárquico da empresa. A *diferenciação vertical* já foi tratada no capítulo anterior referente ao *desenho organizacional*. A *diferenciação horizontal* será o tema deste capítulo.

O *desenho organizacional* é tratado no *nível institucional* da empresa e tem uma abordagem macro, enquanto o *desenho departamental* se refere ao *nível intermediário* e tem uma abordagem limitada às relações entre os objetivos e decisões estratégicas da empresa (*nível institucional*) e a realização das tarefas por meio da aplicação dos recursos disponíveis (*nível operacional*).

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Quando uma empresa é pequena e constituída de poucas pessoas, nenhum arranjo formal para definir e agrupar as suas atividades é necessário. As pequenas empresas não requerem *diferenciação* ou *especialização* para distinguir o trabalho de uma pessoa ou unidade dos demais. Mas, à medida que as empresas se tornam maiores e envolvem atividades mais diversificadas, elas são forçadas a dividir as principais tarefas empresariais e transformá-las em responsabilidades departamentais ou divisionais.

Departamento designa uma área, divisão ou um segmento distinto de uma empresa sobre o qual um administrador (seja diretor, gerente, chefe, supervisor etc.) tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim, um *departamento* ou *divisão* é empregado com um significado genérico e aproximativo: pode ser um órgão de produção, uma divisão de vendas, a seção de contabilidade, a unidade de pesquisa e desenvolvimento ou o setor de compras. Em algumas empresas, a terminologia departamental é levada a sério e indica relações hierárquicas bem definidas: um superintendente cuida de uma divisão; um gerente de um departamento; um chefe de uma seção; um supervisor de um setor. Em outras empresas, a terminologia é simplesmente casual e pouco ordenada. Daí a dificuldade de uma terminologia universal.

O *desenho departamental* decorre da *diferenciação* de atividades dentro da empresa. À medida que ocorre a *especialização* com o trabalho e o aparecimento de funções especializadas, a empresa passa a necessitar de *coordenação* dessas diferentes atividades, agrupando-as em unidades maiores. Daí o *princípio da homogeneidade*: as funções devem ser atribuídas a unidades organizacionais na base da homogeneidade de conteúdo, no sentido de alcançar operações mais eficientes e econômicas. As funções são homogêneas na medida em que o seu conteúdo apresente semelhanças entre si. O *desenho departamental* é mais conhecido como *departamentalização* ou *divisionalização*. A *departamentalização* é uma característica típica das grandes empresas e está relacionada com o *tamanho* da empresa e com a natureza de suas operações. Quando a empresa cresce, as suas atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou pelo diretor. Essa tarefa de supervisão pode ser facilitada atribuindo-se a diferentes *departamentos* a responsabilidade pelas diferentes fases ou aspectos dessa atividade.

O *desenho departamental* ou *departamentalização* apresenta uma variedade de tipos. Os principais *tipos de departamentalização* são:

a) funcional;
b) por produtos e serviços;
c) por base territorial;
d) por clientela;
e) por processo;
f) por projeto;
g) matricial.

Cada um desses *tipos de departamentalização* será estudado em detalhe, a seguir.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL

Também denominada *agrupamento por função, departamentalização por funções* ou ainda *estrutura funcional*. É a organização feita na base das *funções* que requerem atividades similares e que são agrupadas juntas e identificadas de acordo com alguma classificação funcional, como finanças, recursos humanos, mercadologia, produção etc. O *agrupamento por função* — pelo conhecimento, habilidades, processos de trabalho ou função de trabalho — reflete uma ênfase nas interdependências de processos e de escala ou interdependências sociais, em detrimento das interdependências do fluxo de trabalho. Ao departamentalizar na base funcional, a empresa encoraja a especialização, seja estabelecendo carreiras para os especialistas dentro de sua área de especialização, supervisionando-os por meio de pessoas de sua própria especialidade e encorajando a sua interação social.

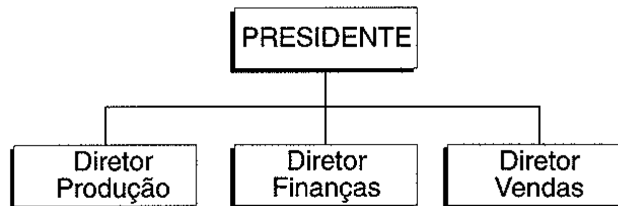


Figura 10.1 Agrupamento por funções (Departamentalização Funcional).

Vantagens

A *departamentalização funcional* apresenta *vantagens*. A principal delas é refletir uma diferenciação lógica pelas funções seguindo o *princípio da especialização ocupacional* dos especialistas (pessoal especializado em finanças, produção, vendas etc.). Permite distinguir e manter o poder e prestígio das funções principais e simplifica o treinamento do pessoal.

Limitações

As limitações da estrutura funcional são inúmeras. A responsabilidade pelos lucros tende a ser deslocada para o *nível institucional* da empresa. Por outro lado, a superespecialização pode levar a pontos de vista bitolados por parte do pessoal-chave, e limita o desenvolvimento de generalistas. A *estrutura funcional* reduz a coordenação entre as funções da empresa, pois a ênfase sobre especialidades estreitas distrai a atenção sobre o resultado global da empresa: os indivíduos focalizam seus esforços sobre seus próprios meios e não sobre os objetivos globais da empresa. Uma das principais limitações da *estrutura funcional* é que ela carece de mecanismos próprios de *coordenação* do fluxo de trabalho. A tendência natural é levar os problemas de *coordenação* para os níveis mais elevados da organização.

A *estrutura funcional* tende a ser muito burocratizada. A atividade tende a ser mais formalizada, o que requer uma estrutura administrativa mais elaborada (mais

analista para formalizar o trabalho) e hierarquia com maior número de níveis e mais executivos.

Quando a tecnologia e as condições ambientais externas são mutáveis ou imprevisíveis, isto é, quando há necessidade de rápida adaptação e flexibilidade a mudanças externas, a abordagem introvertida da *estrutura funcional* é inadequada por não perceber e não visualizar o que ocorre fora da empresa.

Aplicações

A *estrutura funcional* é indicada para ambientes estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante e repetitivo de tarefas rotineiras. É aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalteradas por longo tempo. Ela reflete um dos mais altos níveis de auto-orientação e de introversão administrativa, demonstrando a preocupação da empresa com a sua própria estrutura interna.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS OU SERVIÇOS

A organização na base dos *produtos* ou *serviços* envolve a *diferenciação* e o agrupamento das atividades de acordo com as *saídas* ou *resultados* (*output*) da empresa. Todos os principais deveres e tarefas relacionados com um *produto* ou *serviço* são reunidos e atribuídos a um específico *departamento* no sentido de coordenar as atividades requeridas para cada tipo de *saída* ou *resultado* (*output*). Um dos resultados desta estratégia é proporcionar unidades semi-autônomas para operar dentro de grandes empresas. Isso significa que todas as *funções* requeridas para suprir um determinado *produto-serviço* deverão ser alocadas no mesmo *departamento*, mesmo que elas sejam dissimilares. A *estrutura por produtos/serviços* é muito encontrada em empresas de larga escala e com multilinhas de *produtos/serviços*. Em geral, as empresas que adotam esta estrutura organizacional foram, a princípio, organizadas funcionalmente. Com o crescimento da empresa, os gerentes de departamentos se defrontaram com problemas de *tamanho*, e a tarefa gerencial tornou-se extremamente complexa e a *amplitude de controle* limitou a sua capacidade de aumentar o número de gerentes subordinados diretamente. Neste ponto, a reorganização por meio de *divisões de produtos* — como ocorreu com a *General Motors* sob a presidência de *Sloan* — foi a estratégia indicada. Esta estratégia permite que a administração de topo delegue autoridade sobre produção, vendas, finanças etc., isto é, sobre *funções* relacionadas com um dado *produto* ou *linha de produtos* com responsabilidades de lucro para cada um dos gerentes.

Na *estrutura por produtos/serviços*, a empresa se diferencia em função dos *resultados* (*outputs*), o que facilita o emprego da tecnologia, das máquinas e dos equipamentos, do conhecimento etc., permitindo uma intensificação de esforços e de coordenação.

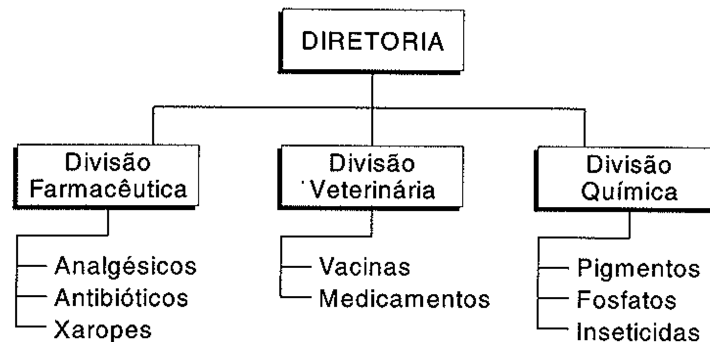


Figura 10.2 Agrupamento por linhas de produtos.

Vantagens

A *departamentalização por produtos/serviços* proporciona uma série de vantagens. A responsabilidade do *departamento* quanto a um produto / serviço permite avaliar o seu desempenho por meio do sucesso do *produto/serviço.* O executivo de cada *departamento* é orientado para todos os aspectos principais do seu *produto/serviço,* pois esta estratégia enfatiza custos, lucratividade, programações e considerações sobre o *produto,* uma vez que coloca o máximo de atenção e esforço sobre um *produto* ou *linha de produtos,* e desloca a responsabilidade pelos lucros no *nível departamental.* Facilita a coordenação interdepartamental, fazendo com que as *atividades funcionais* se tornem secundárias e se sujeitem ao objetivo principal: o *produto.* Permite a inovação, o crescimento e a diversificação de produtos / serviços, bem como flexibilidade, pois as unidades departamentais podem ser maiores ou menores, conforme as condições mudem, sem interferir na estrutura organizacional geral. O enfoque é predominantemente sobre os *produtos/serviços* realizados e não sobre a *estrutura organizacional* interna da empresa.

Quando se torna impossível integrar todos os *departamentos funcionais,* mesmo com numerosos grupos de *assessoria,* a organização passa de uma *departamentalização funcional* para uma *departamentalização por produtos.* Aí ocorre a mudança: a *departamentalização por produtos* é mais autocontida e apresenta menor custo de coordenação. Uma unidade autocontida é uma unidade auto-suficiente. Uma unidade será auto-suficiente na medida em que as condições necessárias para o exercício de suas atividades independam do que se faça nas demais outras unidades da organização. Ela goza de autonomia e de independência em relação às demais.

Limitações

As restrições e contra-indicações da *estrutura por produto/serviço* são inúmeras. Enquanto a *departamentalização funcional* concentra especialistas em um só grupo e com uma só chefia, a *departamentalização por produtos* dispersa-os em subgrupos orientados para *produtos/serviços.* Como a competência técnica do especialista depende da interação com outros especialistas, ocorre enfraquecimento ou obsolescência na excelência

técnica dos especialistas orientados para o *produto*. É contra-indicada para circunstâncias ambientais estáveis e para poucos *produtos* ou *linhas reduzidas de produtos* por trazer elevado custo operacional nestas situações. Além disso, os empregados tendem a ser mais inseguros com relação à possibilidade de desemprego ou por retardamento na sua carreira profissional. Esta estrutura enfatiza a *coordenação* em detrimento da *especialização*.

Aplicações

A *estrutura por produtos/serviços é indicada para* circunstâncias ambientais instáveis e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e coordenação de seus esforços para melhor desempenho do *produto/serviço*. Além disso, cada *departamento* passa a ter autonomia e auto-suficiência com suas próprias unidades de produção, vendas, pesquisa e desenvolvimento etc. Se existe uma *tecnologia estável*, então a *departamentalização funcional* e uma *organização do tipo linear* são mais apropriadas; todavia, se existe uma *tecnologia adaptativa*, então a *departamentalização por produto* e uma forte estrutura de *staff* são mais apropriadas.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR BASE TERRITORIAL

A organização na base da *localização geográfica* ou *territorial* requer *diferenciação* e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. A presunção implícita nesta estrutura é que, onde os mercados estão dispersos, a eficiência será melhorada se todas as atividades relacionadas com a tarefa forem agrupadas em uma *área geográfica* específica. Assim, as *funções* e os *produtos/serviços* — sejam similares ou dissimilares — deverão ser agrupados na base dos interesses geográficos.

A *departamentalização por base territorial* é utilizada por empresas que cobrem grandes *áreas geográficas* e cujos mercados são extensos. É especialmente atrativa para empresas de larga escala e cujas atividades são física ou geograficamente dispersas. As empresas multinacionais utilizam esta estratégia para as suas operações fora do país onde estão sediadas. É mais indicada para a área de produção (operações) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite *descentralização*.

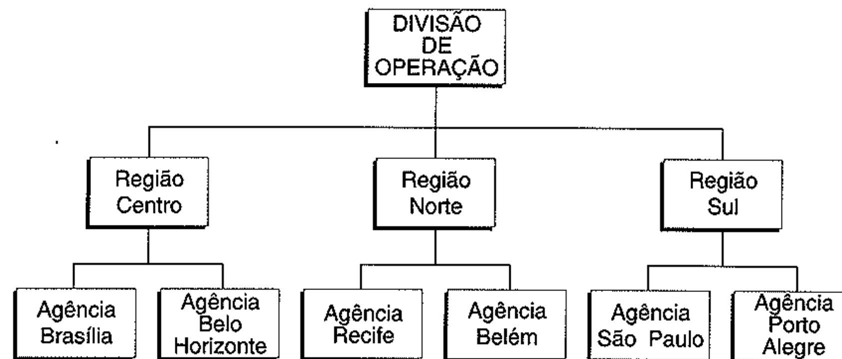


Figura 10.3 Agrupamento por localização geográfica nos níveis 2 e 3.

Vantagens

A *departamentalização territorial* apresenta vantagens e indicações. Ela é interessante quando as circunstâncias externas indicam que o sucesso da empresa depende do seu ajustamento às condições e necessidades locais ou regionais. As diferenças nas condições ambientais tornam este tipo de estratégia muito favorável. Fatores culturais e legais são especialmente relevantes no caso das multinacionais, para as quais a falta de uniformidade na estrutura dos mercados internacionais, diferenças nas tecnologias e padrões divergentes nas tradições nacionais constituem problemas de difícil solução e que exigem a *organização por base territorial*. Pela sua natureza, a empresa multinacional se defronta com uma multiplicidade de fatores externos e a adaptabilidade organizacional vem a ser uma importante estratégia de sobrevivência e de manutenção de sua eficácia.

A *organização territorial* permite estabelecer a responsabilidade de lucro e desempenho da mesma forma que a *organização por produtos/serviços*, sendo que a ênfase é colocada no comportamento *regional* ou *local*. Esta estratégia encoraja os executivos a pensarem em termos de sucesso nas operações do *território*, em vez de sucesso de um *departamento funcional* especializado ou de um *produto* específico, como nas outras alternativas de agrupamento. É um tipo de *diferenciação* indicado para empresas voltadas ao consumidor — como varejo, por exemplo, desde que certas *funções* (como compras, finanças, recursos humanos) permaneçam centralizadas na matriz. Se as condições e características locais forem mutáveis e dinâmicas, o *desenho departamental* na *base territorial* permite adaptação rápida e tópica às variações, sem grandes problemas. Cada *departamento* ou *divisão* opera em um *território* como se fosse uma empresa independente; cada gerente divisional pode tomar decisões adaptadas às circunstâncias locais, tendo por fundamento a proximidade e o conhecimento dos problemas locais. A *organização territorial* está predominantemente voltada para o seu ambiente territorial, o mercado em termos físicos, do que para os aspectos internos da empresa (como na *estrutura funcional*) ou dos seus *produtos/serviços* (como na *estrutura por produtos/serviços*).

Limitações

As restrições ao agrupamento territorial são numerosas. O *enfoque territorial* deixa para segundo plano a coordenação entre os departamentos, prejudicando de certa forma o comportamento global da empresa, em face do grau de autonomia e liberdade oferecido às regiões ou filiais. Isto pode levar a um desequilíbrio de poder dentro da organização, pois as áreas da empresa que forem geograficamente mais amplas (mercadologia ou produção) poderão ter a seu favor um potencial enorme para discutir certas decisões importantes. Por outro lado, o *enfoque territorial* significa maiores investimentos e duplicação em certos tipos de *recursos* (como pessoal, instalações, equipamento etc.) para serem distribuídos entre as diversas *regiões* cobertas pela empresa.

Aplicações

A preocupação estritamente *territorial* é uma característica típica da área mercadológica (filiais e agências distribuídas territorialmente) e da área de produção ou operações (fábricas e instalações distribuídas territorialmente para melhor utilização dos recursos locais). As demais áreas da empresa — como finanças e recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento — tornam-se secundárias, e dificilmente poderiam ser aplicadas no nível local das operações. O *agrupamento territorial* aumenta o problema do controle no *nível institucional* da empresa. A *estrutura geográfica* é aplicável quando a empresa pretende dar efetiva cobertura a um *mercado* de consumidores ou usuários (por meio da área mercadológica *descentralizada*) ou a um mercado de fornecedores de recursos de produção (por meio da área de produção *descentralizada*).

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTELA

A organização na base da *clientela* (consumidores ou usuários ou clientes) envolve a *diferenciação* e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou agência para quem o trabalho é feito. As características dos *clientes* — como idade, nível sócio-econômico, hábitos de compras etc. — constituem a base para esta estratégia que é totalmente centrada no *cliente*. Trata-se de uma estratégia que reflete a *ênfase no consumidor* do *produto/serviço* oferecido pela empresa e é indicada quando a empresa lida com diferentes *classes de clientes*, com diferentes características e necessidades. A *departamentalização por clientela* divide as unidades organizacionais para que cada uma delas possa servir a um diferente tipo de *cliente*, quando diferentes *clientes* requerem diferentes métodos e características de vendas, diferentes serviços adicionais etc. Quando a acomodação dessas diferenças for vital para a empresa, a *estrutura centrada no cliente* será a opção mais indicada.

O *agrupamento por clientela* geralmente ocorre na área mercadológica, envolvendo vendas e crediário.

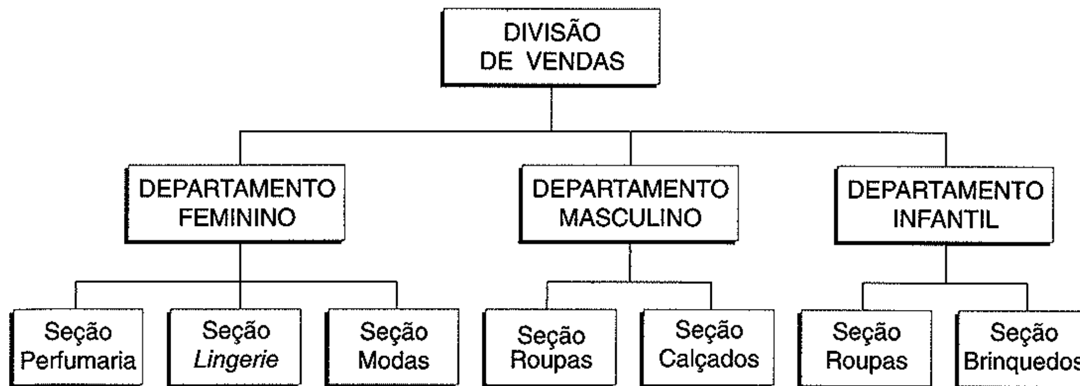


Figura 10.4 Agrupamento por clientela em uma loja.

Vantagens

O agrupamento por *clientela* apresenta vantagens, principalmente quando a situação do *cliente* é o aspecto mais crucial para a empresa. Constitui a abordagem mais extrovertida da empresa, cuja ênfase está mais voltada para o *cliente* do que para si mesma. É indicada quando o negócio depende de diferentes características de *produtos/serviços* que variam conforme o tipo e necessidade do *cliente. O cliente* é mais importante do que os *produtos/serviços* que devem ser adaptados e ajustados a ele e às suas necessidades, principalmente quando pode ser um indivíduo, uma outra empresa ou o governo. É uma estratégia que predispõe os executivos e todos os participantes à satisfação das necessidades e dos requisitos dos *clientes* e que permite concentrar todos os conhecimentos sobre as diferentes necessidades e exigências dos diferentes canais mercadológicos.

Limitações

A *departamentalização por clientela* traz desvantagens, principalmente quando as demais atividades da empresa se tornam secundárias ou acessórias em face da preocupação compulsiva pelo *cliente* ou quando os demais objetivos da empresa — como lucratividade, eficiência, produtividade etc. — são sacrificados em função da satisfação do *cliente.*

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO

Também denominada *agrupamento por processo* ou *departamentalização por fases do processo* ou *por processamento* ou ainda *por equipamento.* É quase que restrita a aplicações no *nível operacional* das empresas industriais e de serviços, principalmente nas áreas produtivas ou de operações. A *diferenciação* e o agrupamento se fazem pela *seqüência do processo produtivo* ou *operacional* ou pelo arranjo físico e disposição racional do equipamento utilizado. É o processo de produção dos bens ou serviços que determina a estratégia de *diferenciação* e agrupamento.

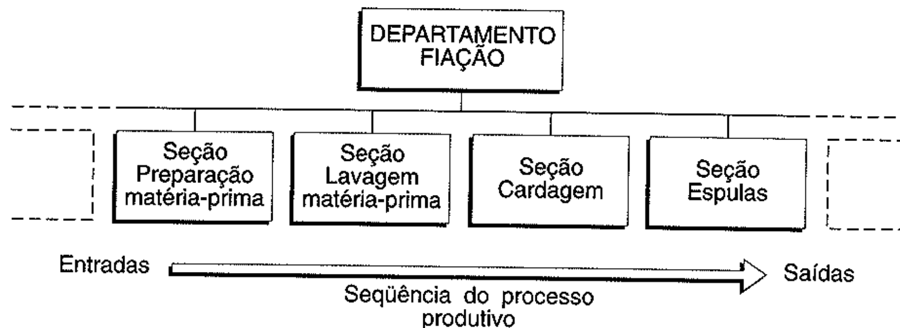


Figura 10.5 Agrupamento por processo.

Processo é uma seqüência de atividades estruturadas destinadas a resultar em um produto ou serviço específico para um determinado cliente, seja ele, interno ou externo. É, portanto, uma ordenação de ponta a ponta das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas[1]. A estrutura do processo é orientada para a ação e não é hierárquica e nem vertical, como ocorre com a estrutura organizacional. Dificilmente, os processos são conhecidos dentro das empresas, pois as pessoas respondem por departamentos ou unidades de trabalho (como cargos, tarefas etc.), mas ninguém é responsável pelo processo em toda a sua extensão. A abordagem por processo deve corresponder à adoção do ponto de vista do cliente interno ou externo, o que resulta em uma cadeia de valor: cada funcionário está orientado para o seu cliente (o próximo funcionário da cadeia) até que, por fim, o processo chega ao cliente externo, o maior beneficiado nesta orientação.

Esta estratégia representa a influência pura da *tecnologia* utilizada pela empresa em sua estrutura organizacional. É o que ocorre nos centros de processamento de dados, onde as instalações são demasiado onerosas e complexas, o *arranjo físico* das máquinas e dos equipamentos define o agrupamento de pessoas e de materiais para processar as operações.

Vantagens

A vantagem da *departamentalização* por processo é extrair vantagens econômicas oferecidas pela natureza do *equipamento* ou da *tecnologia*. A *tecnologia* torna-se o foco e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições.

Limitações

Quando a *tecnologia* utilizada sofre grandes mudanças a ponto de alterar profundamente o *processo*, este tipo de *departamentalização* peca pela absoluta falta de flexibilidade e de adaptação.

REENGENHARIA DE PROCESSOS

A reengenharia é o reprojeto dos processos empresariais e a sua redefinição radical. A reengenharia significa a reestruturação radical dos processos empresariais para alcançar drásticas melhorias no desempenho, qualidade, custos, velocidade e atendimento. Não é apenas uma melhoria dos processos, mas sua reestruturação radical, drástica e fundamental[2]. A reengenharia visa a substituir a departamentalização funcional ou por produtos pela departamentalização por processos, ou seja, a orientação verticalizada e hierarquizada pela orientação horizontal. Ou seja, de departamentos funcionais para equipes de processos.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETO

A *organização na base de projetos* envolve a *diferenciação* e o agrupamento das atividades de acordo com as *saídas* e os *resultados* (*outputs*) relativos a um ou vários *projetos* da empresa. É uma estratégia utilizada em empresas que produzem *produtos* que envolvam grande concentração de recursos e prolongado tempo para sua produção. É o caso de estaleiros navais que produzem navios, de obras de construção civil (edifícios) ou industrial (fábricas e usinas hidrelétricas) que exigem *tecnologia* sofisticada, pessoal especializado e reunião de recursos diferentes ao longo do *produto*. Como o *produto* é de grande porte e exige planejamento individual e detalhado e um extenso período de tempo para a execução, cada *produto* é tratado como um *projeto* especial e sob encomenda. Esta estratégia de organização adapta a estrutura da empresa aos *projetos* que ela se propõe a construir: unidades e grupos de empregados são destacados e concentrados durante longo lapso em *projetos* específicos e os recursos necessários são alocados em cada *projeto*.

A *departamentalização por projetos* requer uma *estrutura organizacional flexível e mutável*, capaz de adaptar-se rapidamente e sem conseqüências imprevistas às necessidades de cada *projeto* a ser desenvolvido e executado durante um determinado período de tempo. Como o *projeto* é geralmente definido pelo cliente, de acordo com suas necessidades e especificações e como requer uma determinada *tecnologia*, a adaptabilidade organizacional constitui um problema de base. O *agrupamento por projeto* representa a estratégia que permite elevado grau de coordenação entre as partes envolvidas, que deixam suas posições anteriores para se fixarem temporariamente em um determinado *projeto* que passa a envolvê-las totalmente.

Vantagens

A *departamentalização por projeto* é, no fundo, uma *departamentalização temporária por produto*, quando este assume proporções enormes, requerendo investimentos e recursos elevados, *tecnologia* específica e períodos prolongados de tempo para seu planejamento e execução.

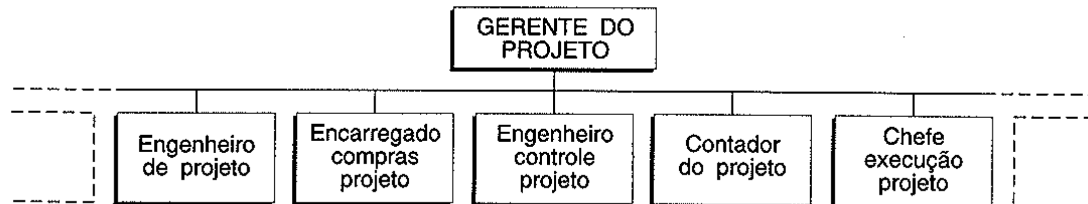


Figura 10.6 Agrupamento por projeto.

Aplicações

O *agrupamento por projeto* é utilizado por empresas que se dedicam a atividades influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico. É o caso de atividades de pesquisa e desenvolvimento em empresas do ramo de eletrônica, energia nuclear, astronáutica, aeronáutica, farmacêutico etc., quando o *projeto* se refere a um novo *produto* a ser pesquisado e desenvolvido para ser futuramente colocado em linha de produção. A principal tarefa é reunir uma equipe de especialistas em diversos campos de atividade. A *administração por projetos* está centrada na adaptação de certos segmentos da empresa a um *produto* complexo e manufaturado a partir de uma enorme concentração de recursos e de especialistas diferentes para atender a especificações predeterminadas voltadas quase que exclusivamente para atender a exigências e necessidades de clientes.

O *desenho organizacional por projeto* é indicado para situações onde o empreendimento é muito grande e tecnicamente complexo, acabado em si mesmo, tal como ocorre nas indústrias de construção (civil, de maquinaria pesada e de produtos de grande porte) e em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Em termos contingenciais, se a *tecnologia* é autocontida (isto é, auto-suficiente e não depende de outras atividades ou órgãos para o seu desempenho eficaz), então a *estrutura por projeto* é a mais indicada.

FORÇA TAREFA

Uma variante do *agrupamento por projeto* é a *equipe-tarefa* ou *força-tarefa*, de dimensões bem mais reduzidas e de duração mais limitada do que o projeto. A *força-tarefa* é constituída por uma equipe heterogênea de especialistas em diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para, em conjunto, se dedicarem a uma tarefa específica e complexa, que exija abordagens e enfoques diferentes. Geralmente a *força-tarefa* é uma técnica adotada para resolver problemas gerados pela alta taxa de mudança ambiental ou tecnológica. Trata-se de um esforço de equipe que se *aglutina* para tratar de uma tarefa específica. A *força-tarefa* tem duas características básicas e fundamentais: é transitória e de curta duração. É usada para missões específicas, nas quais se determina com clareza o quê, por quê, quem, quando e quanto fazer. Atingidos os objetivos das missões específicas, os membros devem retornar às suas unidades de origem e às suas atividades habituais, as quais devem ter o poder de reabsorção dos integrantes. Assim, a *força-tarefa* é criada para resolver um problema específico. É composta de pessoas representando as funções administrativas relevantes para a solução do problema em foco. A cada membro é dada igual responsabilidade e poder para tratar de sua especialidade em relação ao problema e espera-se que os

membros trabalhem como uma unidade coesa e integrada. Resolvido o problema, a equipe pode receber nova atribuição ou simplesmente pode ser dissolvida. Se o problema é recorrente, a equipe permanece ativa. Em muitos casos, a *força-tarefa* tem um coordenador ou encarregado que recebe total autoridade e responsabilidade pela tarefa, inclusive para recompensar ou punir os membros da equipe. A *força-tarefa* é uma técnica para solucionar e controlar problemas típicos de uma era de complexidade.

Quadro 10.1 Características, vantagens e desvantagens dos tipos de departamentalização.

Tipos de Departamentalização	Agrupamento por	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Atividades ou funções. Divisão do trabalho pela especialização. Auto-orientação.	Maior especialização de pessoas e de recursos. Ideal para atividades rotineira e estável.	Pouca cooperação interdepartamental. Contra-indicada para ambientes mutáveis e imprevisíveis.
Produtos/ Serviços	Resultados quanto a produtos/serviços. Divisão do trabalho pelos produtos. Orientação para resultados.	Impõe responsabilidade por produtos, facilita avaliação de resultados. Flexibilidade e inovação.	Enfraquece a especialização. Custo alto. Duplicação. Enfatiza coordenação em detrimento da especialização.
Base Territorial	Localização geográfica. Ênfase na cobertura territorial. Orientação para o mercado. Extroversão.	Ajustamento às condições locais. Fixa responsabilidade por região, facilita avaliação.	Enfraquece a coordenação da organização como um todo. Enfraquece a especialização.
Clientela	Tipo ou tamanho do cliente. Ênfase no cliente. Orientação para o cliente. Extroversão.	Predispõe à satisfação das demandas dos clientes. Fixa responsabilidade por clientes.	Sacrifica os objetivos da organização e torna secundárias as demais atividades.
Processo	Fases do processo, produto ou operação. Ênfase na tecnologia. Introversão.	Melhor arranjo físico e disposição dos recursos e da tecnologia estável.	Pouca flexibilidade e adaptação às mudanças e inovação tecnológica.
Projeto	Saídas ou resultados quanto ao projeto. Ênfase no projeto. Flexibilidade organizacional para ajustar a cada projeto.	Alta concentração de recursos, com prazos definidos. Orientada para resultados concretos. Complexidade.	Descontinuidade e imprevisibilidade quanto à permanência das pessoas e dos recursos. Angústia.

ESTRUTURA MATRICIAL

Constitui uma das formas de organização recentemente desenvolvidas e cuja utilização tem sido bem-sucedida em situações onde a complexidade constitui o maior desafio. É também denominada *matriz* ou *organização em grade*. A essência da *organização matricial* é a combinação de formas de *departamentalização funcional* e de *produto* ou projeto na mesma estrutura organizacional. Trata-se de uma estrutura mista, em forma de dupla entrada: a organização funcional é verticalizada e a organização por produto ou projeto horizontalizada, ambas se superpondo.

Nenhuma das formas de departamentalização usadas individualmente pode conter todas as interdependências necessárias: a *organização funcional* afeta o fluxo de trabalho enquanto a *organização por projeto* impede os contatos entre os especialistas situados nos diversos departamentos. Uma das maneiras de envolver todas as interdependências entre os departamentos é conter as interdependências no nível mais alto da hierarquia, por meio da *centralização* exagerada, o que provoca inúmeros problemas já analisados. Outra maneira é estabelecer uma *estrutura dual linha-staff*: os *departamentos de linha*, com autoridade formal para decidir, contêm as interdependências principais, enquanto os *departamentos de staff*, com autoridade apenas para aconselhar, contêm as interdependências residuais. Uma terceira maneira é utilizar esquemas de *ligação:* a organização preserva a estrutura tradicional de autoridade, mas superimpõe uma sobrecarga de *papéis de ligação*, como comissões, gerentes coordenadores, *forças-tarefa* etc. (Quadro 10.2), para lidar com as interdependências residuais, isto é, as interdependências não-principais. Cada uma dessas três maneiras favorece uma base de agrupamento sobre a outra. Muitas vezes, a empresa precisa ter duas bases para agrupar com equilíbrio. Ao usar a *estrutura matricial*, a empresa evita escolher uma base de agrupamento sobre a outra; em vez disso, ela escolhe ambas: passa a ter uma *estrutura dual de autoridade*. Com isto, a *matriz* sacrifica o *princípio da unidade de comando* e cria uma delicada balança de poder, que distingue a *estrutura matricial* das demais maneiras de lidar com as interdependências.

Na *estrutura matricial* (Figura 10.7), um *gerente de projeto* ou *de produto* coordena os esforços do pessoal cedido pelas diversas áreas da empresa com pouca *autoridade formal*. Seu papel dentro da *organização em matriz* é de *integração* e de *coordenação* das tarefas e deve assegurar os serviços e recursos fornecidos pelo *pessoal de suporte*, sobre os quais tem pouca ou nenhuma *autoridade formal*. O *pessoal de suporte* lotado nos *departamentos funcionais* presta informações, consultoria ou recursos.

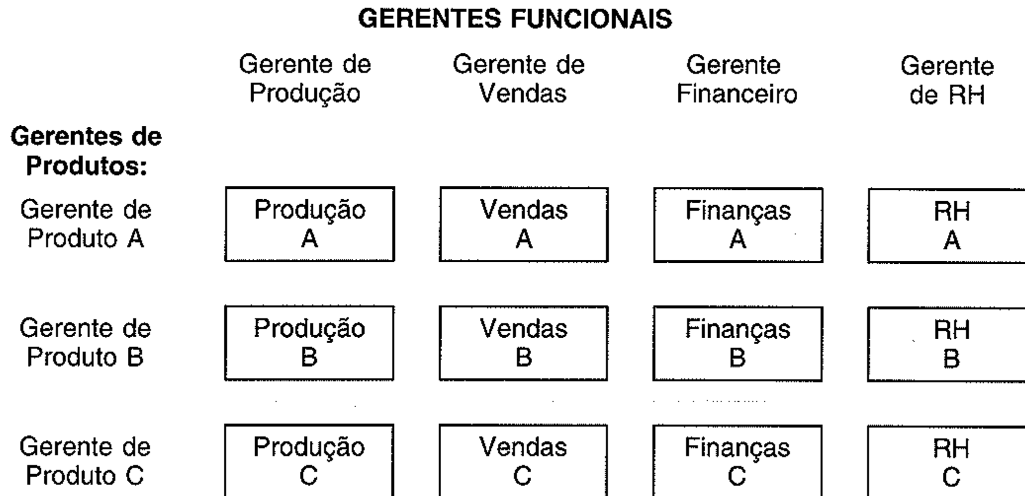


Figura 10.7 Exemplo de organização matricial: funções e produtos.

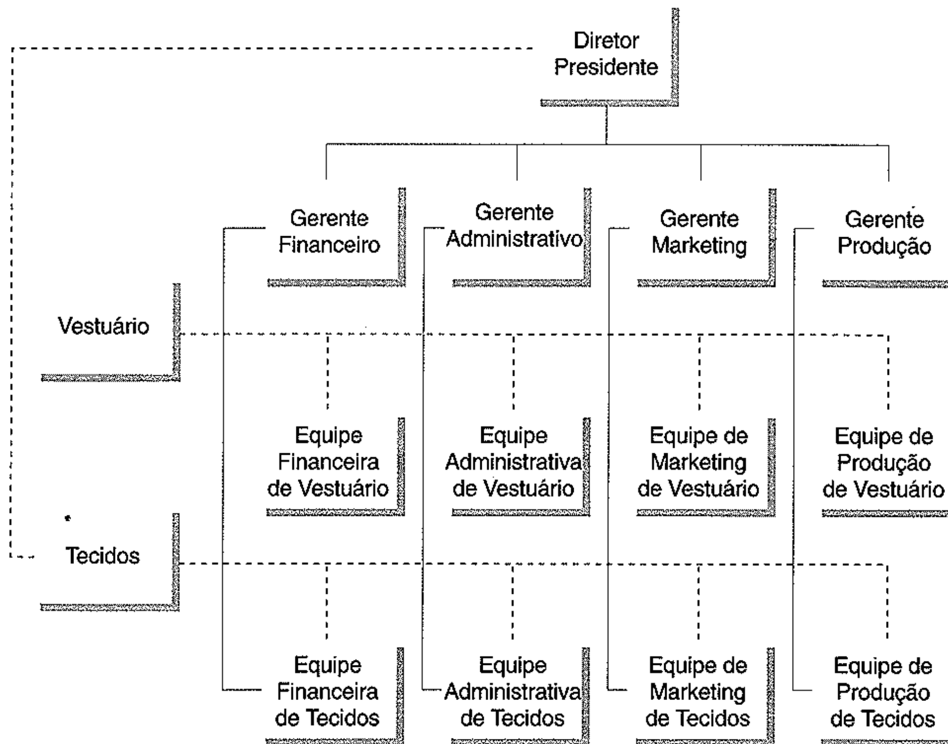


Figura 10.8 Exemplo de organização matricial: funções e produtos.

Vantagens

As *estruturas funcional e por produto* apresentam problemas já abordados: a *estrutura funcional* por não enfatizar os resultados do negócio e nem coordenação; a *estrutura por produto*, por não permitir concentrar competência técnica. A vantagem do *desenho matricial* está no ganho das vantagens de ambas as *estruturas* (*funcional* e *por produto*) enquanto neutraliza as fraquezas e desvantagens de ambas, a *estrutura matricial* representa uma conjunção entre a *departamentalização funcional* e por *produto*.

Quando a empresa é *multiprodutos* ou *multisserviços*, a *tecnologia* e a economia podem não recomendar a separação das instalações de produção ou da força de vendas para cada produto: a única maneira de assegurar elevado grau de responsabilidade pelo lucro é sobrepor um *gerente de produto* com responsabilidade pelo lucro de um produto ou linha de produtos com os *gerentes funcionais* que administram os recursos da empresa por meio de seus departamentos.

A necessidade de lidar com a crescente complexidade é uma das razões para a proliferação da *organização matricial*. A *matriz* é a utilização de equipes cruzadas (*funcionais* e por *produto/projeto*) como uma resposta à crescente complexidade interna associada com o aumento do *tamanho* das empresas. É também relacionada com a crescente competição no ambiente e as novas *tecnologias* disponíveis para lidar com a complexidade. A *matriz* é uma resposta organizacional ao *ambiente turbulento* cujas relações são extremamente complexas e mutáveis. Assim, a *organização matricial* é mais compatível com a *abordagem contingencial:* é um *desenho departamental* que apresenta a vantagem de unir o novo e o velho pela superposição de uma *estrutura de projeto* com uma *estrutura funcional*. Em termos genéricos, cada unidade ou membro individual do *staff* da *estrutura matricial* tem um *chefe funcional* e um *chefe de projeto*. Isto viola o princípio universal da *unidade de comando*; mas, embora tal violação possa levar a problemas de conflito disfuncional, em muitos casos pode apresentar ótimos resultados quanto ao desempenho.

Limitações

O *desenho matricial* permite satisfazer duas necessidades das empresas: *especialização* e *coordenação*. Todavia, a *matriz* não é uma panacéia; ela viola a *unidade de comando* e introduz *conflitos* inevitáveis de duplicidade de supervisão. Ela altera a *cadeia de comando* e enfraquece a *coordenação vertical*, enquanto melhora a *coordenação lateral*.

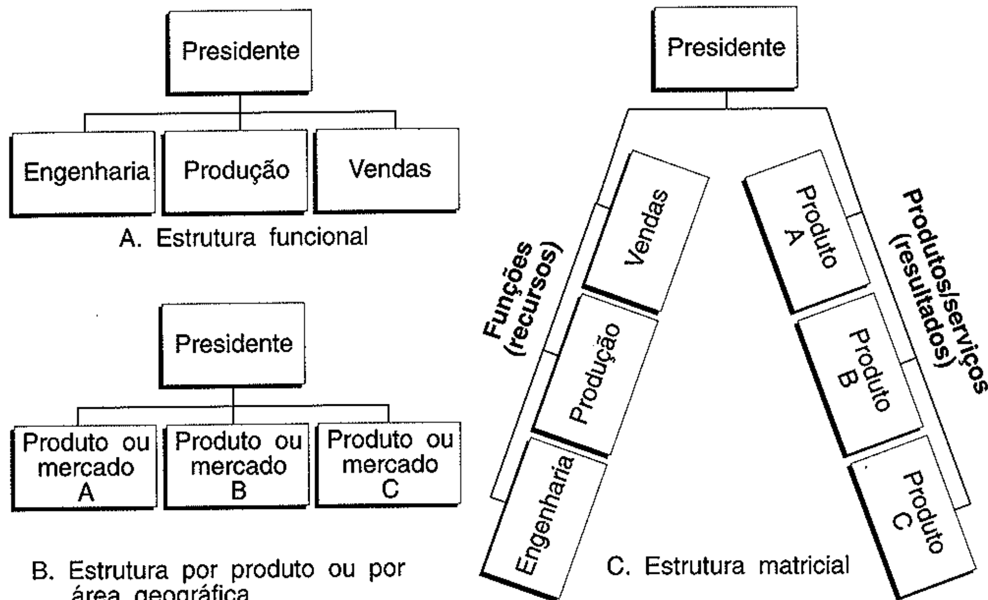


Figura 10.9 Três tipos de agrupamentos estruturais.

Aplicações

A *organização matricial* apresenta as vantagens das *organizações orgânicas*. A *matriz* constitui uma das maneiras mais participativas e flexíveis e, pela sua própria natureza, depende profundamente da colaboração entre muitas pessoas diferentes. Enfatiza a interdependência entre departamentos em vez de situar as fronteiras entre eles e proporciona oportunidades de delegação, maior contribuição pessoal e participação na tomada de decisões nos níveis mais baixos da hierarquia.

ESTRUTURA EM REDES DE EQUIPES

As organizações bem-sucedidas em plena era da globalização e mudança estão substituindo os seus tradicionais departamentos funcionais por redes de equipes multifuncionais ou interdisciplinares. Enquanto os departamentos são definitivos, permanentes, estáveis e imutáveis, as equipes de pessoas são mutáveis, ágeis e flexíveis, podendo redefinir suas atividades continuamente. A estrutura em redes de equipes se baseiam no chamado empoderamento (*empowerment*), ou seja, na delegação de autoridade e responsabilidade às equipes, que se tornam autônomas e auto-suficientes para decidir sobre seu trabalho, condições de trabalho, programação de atividades, qualidade, metas e resultados a alcançar etc. Essa estrutura flexível torna as configuração mais competitivas e ágeis no ambiente global e competitivo de hoje.

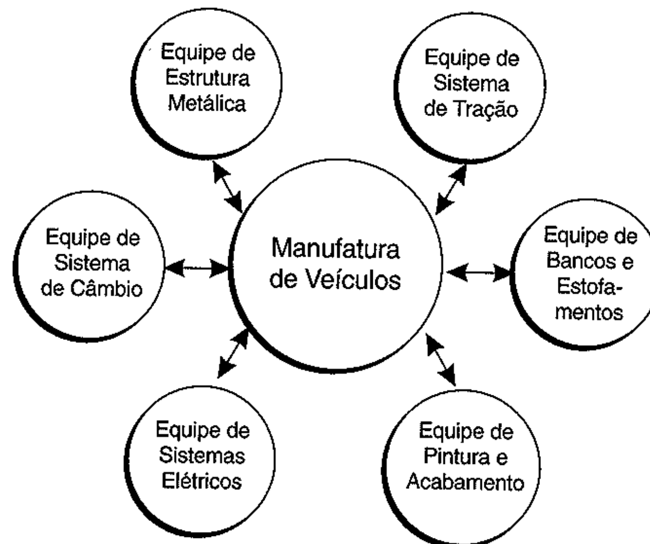


Figura 10.10 Estrutura em redes de equipes.

A principal característica da estrutura em redes de equipes é sua organização predominantemente horizontal. As equipes ou células de trabalho se dispõem em uma organização horizontal na qual o trabalho é realizado ao longo dos processos de trabalho e ignora a hierarquia vertical antes necessária para coordenar as diferentes atividades.

OPÇÕES DEPARTAMENTAIS

A *departamentalização* constitui o tipo de *diferenciação* que predomina no *nível intermediário* das empresas. Existem vários *critérios de interdependências* pelos quais as empresas escolhem as bases para *departamentalizar* suas unidades ou posições. Assim, uma empresa se departamentaliza *funcionalmente,* por *produto, localização geográfica* ou *projeto* etc., tendo em vista os *critérios de interdependências* entre as variáveis organizacionais mais importantes para alcançar os seus *objetivos empresariais.*

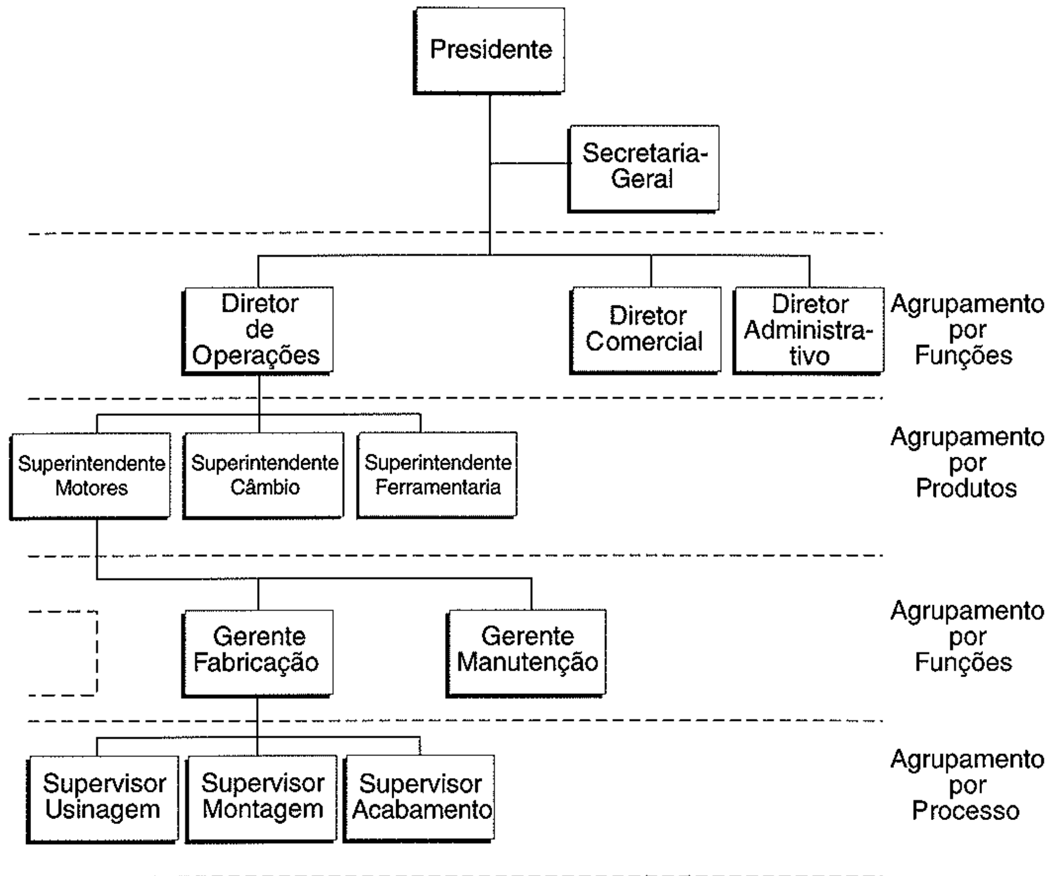


Figura 10.11 Organograma de uma empresa com agrupamento conjugado por funções, por produtos, por funções e por processo.

CRITÉRIOS PARA AVALIAR A DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Existem *critérios* para avaliar a *departamentalização,* todos eles baseados na *interdependência.* Os *critérios de interdependência* mais importantes são quatro, a saber:

1. *Interdependência do fluxo de trabalho:* os agrupamentos são definidos na base da *seqüência ou fluxo do processo de operações* de uma determinada tarefa.
2. *Interdependência no processo:* os agrupamentos são definidos conforme a *especialização* (que favorece o *agrupamento funcional*), com base nos contatos entre pessoas localizadas em diferentes fluxos de trabalho. *Favorece as interações de processo* às custas da *coordenação do fluxo de trabalho.*
3. *Interdependência de escala:* os agrupamentos são definidos para alcançar um tamanho capaz de proporcionar um funcionamento eficiente. Se todos os departamentos de uma fábrica requerem manutenção, ao invés de anexar-se

um especialista em manutenção a cada departamento, agrupam-se todos eles em um departamento de manutenção para a fábrica toda. Favorece a economia, seja na concentração ou na dispersão de serviços.

4. *Interdependências sociais:* é um critério relacionado, não com o trabalho a fazer, mas com as *relações sociais* que o acompanham. As pessoas são agrupadas na base do fazer juntos.

As empresas não utilizam apenas um *tipo de departamentalização,* mas usam e combinam todos os tipos descritos no sentido de sintonizar as diferentes partes com as diferentes condições existentes. Em um mesmo *nível hierárquico as* empresas adotam vários *tipos de departamentalização.* É comum encontrar-se uma conjugação dos diversos *tipos de agrupamentos* de unidades, seja no mesmo *nível hierárquico,* seja nos diferentes níveis das empresas. Os *desenhos departamentais* podem ser avaliados dentro de um *continuum:* em um extremo predomina a *influência funcional* no *processo decisorial* e, no outro, a *influência do produto.*

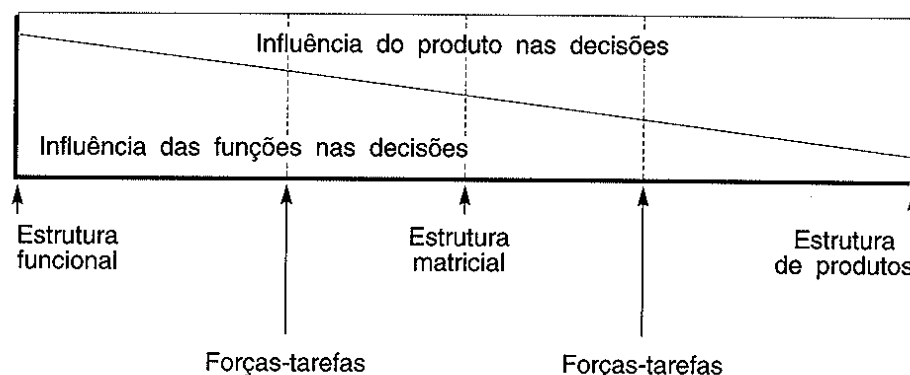


Figura 10.12 *Continuum* de desenhos departamentais.

Adaptado de: GALBRAITH, Jay R. *Matrix organization design: how to combine functional and project forms.* Business Horizons, 1971. v. 14, p. 37.

ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS OU ADHOCRÁTICAS

Nos últimos anos foram desenvolvidas soluções do tipo *ad hoc* (aqui e agora) para administrar a incerteza e a mudança. A busca do *modelo universal de administração* — para cada atividade, a solução única e melhor — cedeu lugar para a busca de modelos mais flexíveis: os novos desafios para a organização estão sendo respondidos por novas formas de administração. *Toffler*[3] fala do *choque do futuro* e da nova sociedade que deverá existir no futuro, extremamente dinâmica e mutável, onde as empresas, para poderem acompanhar o *ambiente turbulento,* precisarão ser inovadoras, temporárias, orgânicas, isto é, precisarão mudar suas feições internas com tal freqüência que

os cargos mudarão de semana para semana e as responsabilidades serão deslocadas continuamente. Estruturas organizacionais serão postas a funcionar em conjunto em novas formas de estrutura e, em seguida, rearticuladas, fazendo com que *departamentos* e *divisões* irrompam subitamente para se integrarem em outra, e em mais outra organização. A rotatividade e mudança aparecem mais dramaticamente nos *"projetos"* ou *"forças-tarefas"*, nos quais os grupos se reúnem a fim de resolver problemas específicos, temporários, evanescentes. Essa *organização temporária* — do tipo aqui e agora (*ad hoc*) — que se agrupa e se dissolve, que se modifica e se altera a cada momento, faz com que as pessoas, em lugar de preencherem posições fixas no quadro organizacional, passem para a frente e para trás, de um lugar para outro, em elevado índice de velocidade.

A *hierarquia* dentro das empresas sofrerá um colapso: haverá a exigência de maior número de informações dentro de ritmos mais rápidos, o que derrubará a hierarquia vertical típica da *burocracia*. Os *sistemas* deverão ser temporários, capazes de rápida adaptação, de mutações rápidas e substanciais. Nessa nova sociedade, florescerá uma nova forma de organização: a *adhocracia*. A *adhocracia* — o oposto da burocracia — será caracterizada principalmente por *equipes temporárias* de trabalho capazes de desenvolver tarefas diferentes e inovadoras baseadas no conhecimento, com atribuições e responsabilidades fluidas e mutáveis, poucas regras e regulamentos e *autoridade descentralizada*. A característica central da *adhocracia* são as equipes e os grupos cooperativos que resolvem problemas e desempenham o trabalho. As posições e as tarefas não são permanentes e as formas organizacionais são livres e flexíveis.



RESUMO

O *desenho departamental* está relacionado com a *estrutura organizacional* dos *departamentos* ou *divisões* da empresa, ou seja, com o esquema de *diferenciação* e de *integração* no *nível intermediário* da empresa. A palavra *departamento* designa uma área, divisão ou um segmento distinto de uma empresa e sobre o qual o administrador tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Essa palavra pode denotar um departamento, uma divisão, uma seção ou, ainda, uma determinada unidade empresarial tomada como ponto de referência. O *desenho departamental* decorre da *diferenciação* de atividades dentro da empresa, obedecendo ao *princípio da homogeneidade*; é também denominado *departamentalização*. Os principais *tipos de departamentalização* são: *funcional, por produtos ou serviços, por base territorial, por clientela, por processo, por projeto* e *estrutura matricial*. As *opções departamentais* decorrem de critérios de interdependência entre os departamentos envolvidos (interdependência do fluxo do trabalho, do processo, de escala; interdependências sociais entre as pessoas envolvidas). Novos formatos organizacionais — como as organizações temporárias ou adhocracias — estão surgindo para enfrentar a mudança e a incerteza dela decorrente.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Apresente as características, vantagens, limitações e aplicações da *estrutura funcional.*
2. Apresente as características, vantagens, limitações e aplicações da *estrutura por produtos ou serviços.*
3. Apresente as características, vantagens, limitações e aplicações da *estrutura por base territorial.*
4. Apresente as características, vantagens, limitações e aplicações da *estrutura por clientela.*
5. Apresente as características, vantagens, limitações e aplicações da *estrutura por projeto.*
6. Apresente as características, vantagens, limitações e aplicações da *estrutura matricial.*
7. Tome duas empresas ao acaso, como exemplo, e analise suas *opções departamentais* quanto aos *critérios de interdependência.*
8. Explique a adhocracia.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

WESTINGHOUSE DO BRASIL[4]

A *Westinghouse* adquiriu empresas já instaladas no país para alavancar sua expansão. Esta filosofia de aquisições provocou um crescimento desordenado e conflituoso. A tal ponto que a multinacional norte-americana, como parte de uma revisão estratégica geral, remodelou sua *estrutura organizacional.* Embora tenha mais de dez empresas no país — controladas pela *holding Westinghouse Participações* ou diretamente pela matriz americana *Westinghouse Electric Corporation* — suas atividades não eram unificadas ou integradas — característica reforçada pela *divisionalização* da estrutura da própria matriz americana. A direção da *Westinghouse Corporation* se deu conta de que havia algo errado: era inconcebível que dois vendedores de empresas co-irmãs e fabricantes de produtos complementares visitassem um mesmo *cliente* em momentos diferentes e oferecessem diferentes condições de pagamento e diferentes *produtos* ou *serviços.* Era também inadmissível que empresas coligadas comprassem de revendedores matérias-primas a preços exorbitantes porque o volume das compras isoladas não atingia a cota mínima exigida pelo fabricante para a compra direta. Fatos como esses ocorriam no Brasil. Em graus diferentes, problemas desse tipo já estavam diagnosticados. As

dificuldades maiores, como a falta de uma visão unitária ou a ausência de um *planejamento* global para a expansão das linhas de *produtos*, só foram vencidas com a adoção da *estrutura: matricial.*

A escolha da organização matricial exigiu que determinados setores, pessoas ou empresas reportassem ao mesmo tempo a duas chefias. Esta etapa começou logo depois que a *Westinghouse Corporation* superou uma fase de crises que consumiu as energias de seus executivos. Nesse período, houve a venda da *divisão de eletrodomésticos* (fábricas de refrigeradores, televisores e condicionadores de ar) e a retração na demanda de reatores nucleares, carros-chefes de uma imensa lista de produtos que somavam cerca de oito mil itens. Assim, a *Westinghouse* reduziu-se a um faturamento equivalente a um terço da *General Electric* americana, sua arqui-rival.

A opção pela *estrutura matricial* visa a um novo sistema de gerência para substituir a rígida *divisionalização* vinculada às *linhas de produtos* adotada anteriormente. A principal mudança será a perda da autonomia antes desfrutada pelas 38 divisões operativas da *Westinghouse Corporation* — liberdade que abrangia a gestão de suas ramificações no exterior. Agora, cada *divisão operativa* segue reportando-se à *direção central* da empresa em *Pittsburgh* e a uma nova *hierarquia de primeiro escalão,* criada para traçar as linhas-mestras de ação para as subsidiárias no exterior.

Do lado brasileiro, uma das alterações é o fortalecimento do *presidente* da empresa, cargo antes quase desprovido de poderes. O *presidente* passa a ser o delegado no Brasil da nova *hierarquia* que orienta globalmente as subsidiárias no exterior. Pelo esquema de duplo *reporting,* que constitui a essência do *sistema matricial,* os *gerentes de divisão* no Brasil, que eram pessoas jurídicas autônomas, continuam reportando-se às respectivas *diretorias de divisão* nos Estados Unidos, como faziam tradicionalmente, e terão de prestar contas ao *presidente* nomeado para o Brasil. Também há uma centralização no planejamento, vendas, propaganda, finanças, administração, contabilidade, recursos humanos e serviços jurídicos para liberar os executivos de cada *divisão operativa,* que tinham abaixo de si pesadas estruturas e que ficarão desobrigados desses encargos para poder dar ênfase ao trabalho de expansão das linhas, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, redução de custos e melhoria dos padrões de qualidade. Enfim, as *divisões* ficarão com atribuições tipicamente industriais. Para tornar viável esse audacioso *projeto,* a *Westinghouse do Brasil* empreendeu uma reviravolta na estrutura jurídica.

A maior parte das empresas — as controladas pela *holding Westinghouse Participações* (*Wepar*) e pela *Westinghouse Corporation* — foi extinta. As empresas autônomas foram transformadas em *divisões operativas* da *Westinghouse do Brasil S.A.* (Figura 10.13), a nova razão social. Outra mudança é o *conselho consultivo* composto por pessoas notáveis do mundo empresarial.

Empresas de vários setores adotaram o *sistema matricial:* nas áreas de engenharia e projetos, a *Promon* e a *Hidroservice;* entre as indústrias, a *Acesita* e a *Oxiteno.* Alguns grupos financeiros utilizam uma forma particular de *estrutura matricial* aplicável quando os diversos produtos e serviços são administrados em separado e é preciso integrá-los para dar um atendimento uniforme a clientes de grande porte. Melhor desempenho e custos menores, além de alto nível de integração, são as principais vantagens da *estrutura matricial* — quando dá certo. Sua utilização envolve riscos,

quando falta treinamento adequado das chefias envolvidas e ausência de definição de prioridades e responsabilidades que podem levar à desagregação em vez de conduzir a uma melhor integração.

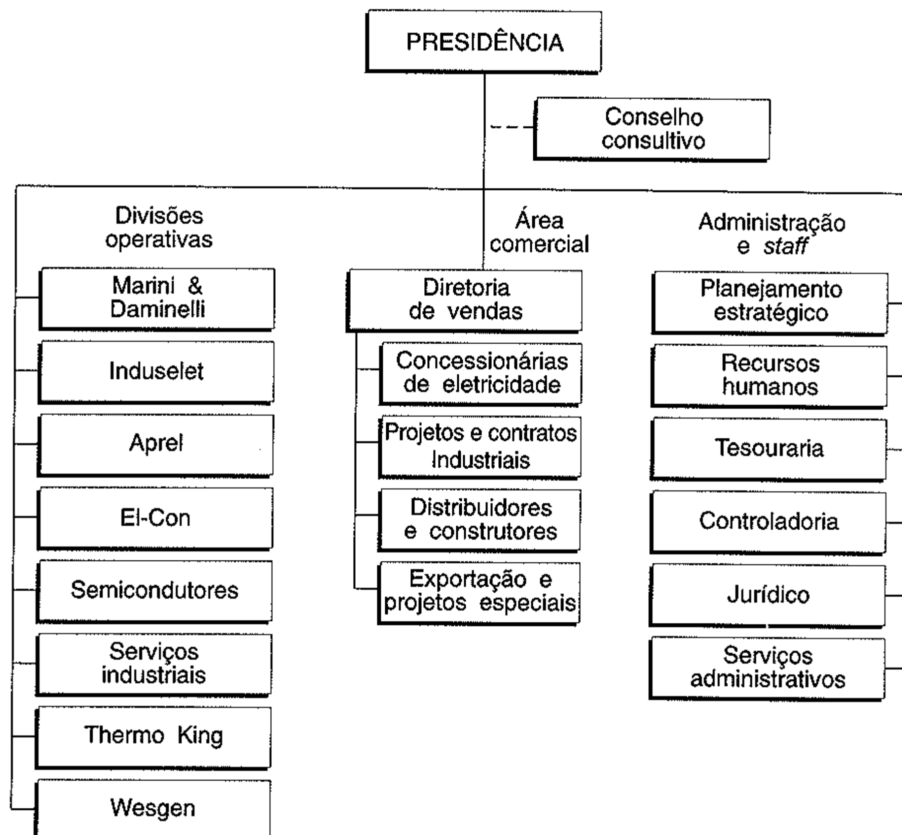


Figura 10.13 As áreas que se reportam atualmente ao presidente.

CASO 10

COMPANHIA MANUFATUREIRA K

A *Companhia Manufatureira K* é uma empresa tradicional que produz uma linha de máquinas e ferramentas de precisão. O *diretor da fábrica* cuidava da fábrica e do pessoal de produção. Como não tinha auxiliares ou assessoria, encarregava-se pessoalmente de todos os problemas de produção e da fábrica, por meio de contatos pessoais freqüentes e contínuos com todos os *chefes de departamento* sob suas ordens.

Todavia, ocorreu um grande aumento de pedidos e os planos de produção foram ampliados. A *direção* da empresa percebeu que a *direção da fábrica* criava uma *supercentralização de autoridade* e solicitou ao *diretor da fábrica* que tomasse as seguintes providências para reduzir a *excessiva centralização:*

1. Criar uma organização fabril mais adequada, com um *Departamento de Compras, Departamento de Controle de Produção* e um *Departamento de Processos de Fabricação.* Para a *Direção* da empresa, estes órgãos são importantes para o seu desempenho industrial.
2. Aumentar a produção em um nível determinado pela *Direção.*

O *diretor da fábrica* propôs uma *estrutura organizacional* do *tipo funcional.* Foi selecionado um elemento para encarregar-se das tarefas de *Chefia de Compras* e para a criação de um futuro *Departamento de Compras.* A função de *Controle de Produção* foi delegada a um novo empregado, que seria o *gerente de produção.* Além disso, o *diretor da fábrica* propôs e recebeu autorização para ampliar os meios de produção, de forma que permitissem o aumento desta, de acordo com as exigências da *Direção* da empresa.

Passados seis meses de atuação de acordo com este *plano de organização,* a *Direção* da empresa mostrou-se insatisfeita com os progressos da *reorganização* e com a expansão da produção, que deixavam a desejar. As razões apontadas para explicar o insucesso foram as seguintes:

1. Devido ao controle pessoal *centralizado* de todas as operações da fábrica, segundo métodos muito bem estabelecidos e contatos pessoais intensos, o *diretor da fábrica* tinha dificuldades em ajustar-se à nova *estrutura organizacional,* em delegar autoridade adequada aos seus subordinados e solucionar os problemas por meio dos canais hierárquicos adequados.
2. Com o forte incremento das atividades sindicais, um fator até agora inexpressivo, o *Diretor da fábrica* se encontrava sobrecarregado com os problemas trabalhistas e o tempo que devia dedicar a estes problemas desviava a sua atenção dos problemas urgentes da fábrica.

Ao terminar o período de seis meses, a *Direção* da empresa decidiu realizar uma outra revisão da *estrutura organizacional* da fábrica, em um novo ensaio para melhorar o seu desempenho. Depois desta segunda revisão, a *estrutura organizacional da fábrica* passou a consistir em seis *chefes de departamento,* que devem atuar conjuntamente, como uma *comissão* (*comitê*) para tomar as decisões da política da fábrica. Os *departamentos* e os *chefes* são os seguintes:

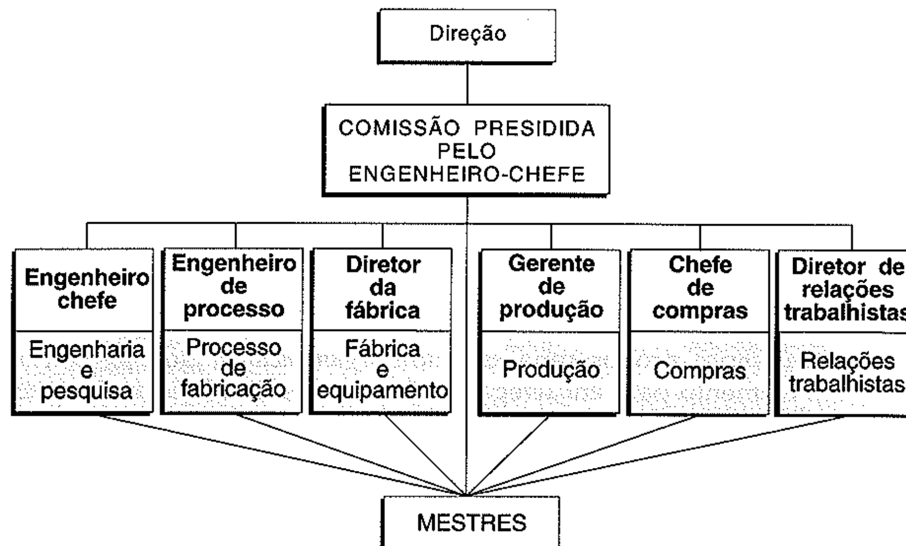


Figura 10.14 Organograma da fábrica da Companhia Manufatureira K.

Essa nova estrutura é do tipo *funcional* e de *comitê*. Cada *chefe de departamento* tem autoridade sobre todos os *mestres* da fábrica em questões concernentes ao seu *departamento*. Quando surgem problemas que afetavam mais de um *departamento*, reune-se o *comitê*, com a participação de todos os membros interessados. Cada um deles tem a mesma autoridade e a assembléia de seus componentes toma decisões sobre o caso. O *engenheiro-chefe* preside as reuniões e quando os membros do *comitê* não conseguem chegar a um acordo, atua como árbitro. Quando um *chefe de departamento* ultrapassa os seus limites de autoridade, o assunto é levado à consideração de seus colegas, pois é questão que reclama a reunião do *comitê*. Tomadas as decisões, é dever de cada *chefe de departamento* realizar aquelas fases relacionadas com o seu *departamento* na organização.

1. Aponte as vantagens e falhas da *primeira reorganização* da fábrica e os possíveis motivos do seu insucesso.
2. Faça uma lista das vantagens e falhas da *segunda reorganização* da fábrica e suas possíveis conseqüências no futuro da empresa.

MAKRON
Books

Capítulo 11

DESENHO DE CARGOS E TAREFAS



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Caracterizar o *desenho de cargos* e *tarefas* dentro das empresas.
- Apresentar as diferentes *abordagens* ao *desenho de cargos e tarefas.*
- Discutir a *especialização* e o *enriquecimento de cargos* e suas implicações.
- Apresentar a *abordagem sociotécnica* e o envolvimento entre pessoas e cargos.
- Discutir os principais *esquemas de integração de cargos* que existem no *nível operacional.*

O *desenho de cargos e tarefas* teve como precursores *Adam Smith* e mais adiante *Taylor* e os engenheiros da *Administração Científica.* As primeiras concepções sobre a estruturação das tarefas partiram do princípio de que toda pessoa pode desempenhá-las de *"uma melhor maneira"* possível e de que as formas organizacionais devem ser escolhidas e elaboradas segundo critérios e *princípios universais.* Foi esta a fase em que a *Teoria da Administração* se caracterizou basicamente pela *ênfase nas tarefas.*

Cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser visualizadas como um todo unificado e que ocupam uma posição formal no organograma. Um *cargo* é uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos. Os deveres e responsabilidades de um *cargo* são atribuídos ao *ocupante* que desempenha o *cargo* e proporcionam os meios pelos quais cada empregado contribuirá para o alcance dos *objetivos* da organização. *Ocupante* é a pessoa designada para desempenhar um *cargo.* Existem *cargos* que têm um *ocupante,* como também existem aqueles que têm vários *ocupantes* — como é o caso de operadores de máquinas, ou escriturários. Um *cargo* está vago quando não há *ocupante* designado para preenchê-lo. Por outro lado, as *tarefas* constituem as atividades que vem ser cumpridos pelo *ocupante* do cargo.

Um *papel* é um conjunto de atividades ou comportamentos solicitados de um *ocupante* de *cargo*. Os requisitos de um *papel* podem ser óbvios para o indivíduo em face do seu conhecimento da tarefa ou também podem ser incertos quando lhe são comunicados pelos outros membros da organização que solicitam ou dependem do seu comportamemto no *papel* para que possam atender às expectativas de seus próprios *cargos*. A empresa, neste sentido, pode ser entendida como um *sistema de papéis* que se superpõem, cada qual formado de pessoas desempenhando atividades e desenvolvendo expectativas de papéis quanto às demais pessoas. Assim, as empresas somente podem funcionar quando as pessoas que devem cumprir *papéis* específicos e atividades solicitadas tenham ocupado seus *cargos* correspondentes. Para tanto, as pessoas precisam ser recrutadas, selecionadas de acordo com os requisitos do *cargo*, treinadas para desempenhá-lo adequadamente conforme as prescrições, supervisionadas, avaliadas e controladas.

O *desenho de cargo* (*job design*) é a especificação do conteúdo, métodos e relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais. O *desenho dos cargos e das tarefas* — da mesma forma como o *desenho organizacional* ou *departamental* — é também orientado pelos objetivos e estratégias da empresa. Em outros termos, a *estrutura dos cargos* — assim como a *estrutura organizacional* e *departamental* — é decidida e elaborada no sentido de atender à *estratégia empresarial* da melhor maneira possível, de modo proposital e consistente. Os *cargos* e as *tarefas* — da mesma maneira que as unidades e os *departamentos* — constituem os meios pelos quais a empresa utiliza seus *recursos* para alcançar seus *objetivos* por meio de determinadas *estratégias*.

Provavelmente, o *desenho do cargo* é tão antigo quanto o próprio trabalho e remonta às origens do homem. "A situação básica de um homem que desempenha tarefas sob a direção de outro jamais foi realmente alterada, apesar de todas as mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e mesmo demográficas, ocorridas durante a longa história da humanidade. Mesmo com a profunda divisão do trabalho desenvolvida a partir da *Revolução Industrial*, com o surgimento das fábricas, com a interdependência gradativa dos trabalhos, com a invenção da máquina e da mecanização, com o advento da *abordagem mecanista* da *Administração Científica* e, posteriormente, com o *movimento das Relações Humanas*, se o conteúdo do trabalho se alterou, não se alterou a essência da situação de dependência acima citada."[1]

O *processo de desenhar um cargo* pode ser dividido em três partes:

1. Especificação do *conteúdo* de cada *tarefa* a ser executada.
2. Especificação do *método* para executar cada *tarefa*.
3. *Combinação das tarefas* individuais em *cargos* específicos. Cada *cargo* passa a ser um conjunto de *tarefas* específicas.

O primeiro e o terceiro aspectos determinam o *conteúdo do cargo*, enquanto o segundo indica como deverá ser desempenhado.

ABORDAGENS AO DESENHO DE CARGOS E TAREFAS

O *desenho dos cargos* é a maneira pela qual se projeta e estrutura os *cargos* individuais e os combinam em unidades, departamentos e divisões. Existem três diferentes abordagens ao *desenho de cargos e tarefas:* a *abordagem clássica,* a *abordagem humanística* e a *abordagem contingencial.* Cada uma dessas *abordagens* será discutida a seguir.

ABORDAGEM CLÁSSICA AO DESENHO DE CARGOS

Fundamentada no trabalho pioneiro dos engenheiros da *Administração Científica* de *Taylor.* Constitui a primeira tentativa sistemática de definir os princípios capazes de orientar a colocação ótima do indivíduo no cargo e sua execução eficiente. A *Administração Científica* procurava:

a) encontrar a *melhor maneira* para as pessoas se moverem, localizarem e executarem a *tarefa;*
b) segmentar e fragmentar os *cargos* em *tarefas* repetitivas e facilmente treináveis;
c) arranjar instrumentos e equipamentos de maneira a minimizar o esforço e a perda de tempo;
d) construir o ambiente da fábrica de maneira que o ruído, a ventilação e iluminação não reduzissem a *eficiência;*
e) eliminar todos os meios que produzissem *fadiga* e que não estavam relacionadas com a tarefa executada.[2]

A *melhor maneira* de executar as *tarefas* era definida pelo *estudo de tempos e movimentos* por meio da decomposição dos movimentos que o operário realizava para executá-las, sua análise e simplificação, de modo que os movimentos inúteis fossem eliminados e os movimentos úteis fossem aperfeiçoados. Essa *melhor maneira* de executar trazia uma economia de esforços que tinha duplo endereço: reduzir o tempo gasto para a execução da tarefa e reduzir o esforço do operário para lhe dar condições de aumentar sua *eficiência.* Após a racionalização do trabalho do operário, passava-se à sua cronometragem, para estabelecer o *tempo-padrão* para sua execução. Além disso, utilizava-se um *sistema de incentivos salariais* e prêmios de produção para quem ultrapassasse o *tempo-padrão.* Desta forma, fazia-se uma separação entre *planejamento* (a cargo da gerência) e *execução* (a cargo do operário) do trabalho, pois o *desenho dos cargos* se baseava no "o que fazer" e não no "o que pensar". Para melhor racionalizar o trabalho, os *cargos* foram fragmentados no sentido de se obter a maior *padronização* possível. A *fragmentação* trouxe a *especialização* (e mais adiante a superespecialização) do operário, que passou a ser um simples reprodutor de alguns movimentos simples e repetitivos na linha de montagem. *A especialização* facilitou a seleção e o treinamento dos operários, já que nenhuma habilitação ou conhecimento lhes eram exigidos. Assim, o *modelo clássico* de *desenho dos cargos partia da pressuposição* de que a *simplificação e fragmentação das tarefas* facilitava sua execução, programação, controle, seleção e

treinamento, permitia a *padronização* dos movimentos, aumentava a *eficiência* e diminuía os custos de produção. O fundamento dessa abordagem é simples: o trabalhador e o seu *cargo* são tratados mecanisticamente como máquinas. Desde que racionalizado o método de trabalho, selecionado e treinado o operário, estabelecido um plano de incentivos salariais capaz de estimular o operário, eliminadas as condições que poderiam provocar *fadiga,* o resultado seria: a *máxima eficiência possível.* Porém, os benefícios originalmente esperados com a aplicação da *racionalização do trabalho* não chegaram a realizar-se integralmente. As vantagens esperadas não corresponderam aos resultados alcançados.

Quadro 11.1 Um balanço da abordagem clássica ao desenho de cargos.

Vantagens Esperadas	**Resultados Alcançados**
1. Os cargos podem ser aprendidos rapidamente, exigindo pouco treinamento do operário.	**1.** As economias no custo do treinamento não ocorrem devido ao elevado *turnover* (rotatividade de pessoal).
2. Os cargos podem ser ocupados por pessoas não-habilitadas.	**2.** Altos índices de absenteísmo exigem trabalhadores extras disponíveis para substituí-los, elevando os custos.
3. Devido às poucas habilidades exigidas e à facilidade de treinamento, os operários são facilmente intercambiáveis.	**3.** Devido ao trabalho em linha de montagem e a sua natureza monótona e insatisfatória, precisa-se pagar salários maiores para as pessoas permanecerem.
4. Devido à mecanização, os operários não ficam fisicamente cansados.	**4.** Devido à monotonia, os operários apresentam fadiga psicológica e frustração.
5. A padronização facilita o controle de qualidade, minimizando a probabilidade de erros.	**5.** Problemas de controle de qualidade aumentam devido à falta de comprometimento e colaboração dos operários.
6. A mecanização torna a produção previsível e programável.	**6.** Com o *turnover,* os custos de recrutameno e seleção do pessoal aumentam.
7. A administração tem elevado controle sobre os operários, permitindo supervisão por meio da observação e aumento da amplitude de controle.	**7.** A supervisão aumenta a distância entre o operário e a administração.

Adaptado de: SCANLAN Burt K. *Principles of management and organizational behavior.* New York: John Wiley & Sons, 1973. p. 326.

Com a *abordagem clássica,* o operário passou a ser confinado em um cargo isolado, onde a tecnologia, os controles administrativos, as regras e imposições e o próprio comando do supervisor restringem a sua atuação como pessoa. Poucas de suas aptidões são aproveitadas e as que forem utilizadas se limitarão a aptidões meramente manuais ou musculares. Dificilmente são solicitadas aptidões vinculadas à auto-expressão da personalidade do indivíduo, aos contatos interpessoais ou à sua capacidade cognitiva. O operário é submetido a forte dependência e submissão ao seu superior e deixa de ter controle — e mesmo conhecimento — sobre qualquer decisão importante para o seu interesse pessoal, como o trabalho que executará, sua permanência na empresa, as recompensas ou punições que deverá receber etc.

A *abordagem clássica ao desenho dos cargos* é totalmente assentada na linha da Engenharia Industrial e sua ênfase principal é a busca da *eficiência.* Todos os recursos disponíveis, inclusive os recursos humanos, devem ser mobilizados, arranjados e combinados no sentido de alcançarem a *máxima eficiência possível.* Sua aplicação está preferencialmente voltada para o operário da linha de montagem — típica da produção em massa — relegando para segundo plano os demais *cargos* da hierarquia da empresa.

ABORDAGEM HUMANÍSTICA AO DESENHO DE CARGOS

O *modelo humanístico* constitui uma forte reação ao mecanicismo do *desenho clássico.* Apresenta implicações humanas e tende a focalizar mais o *contexto* que envolve externamente o *cargo* e as condições sob as quais é desempenhado, deixando para plano secundário o *conteúdo do cargo* ou os métodos para sua execução. O *ocupante* do *cargo* recebe atenção especial do *modelo humanístico.* Não é tratado como máquina ou robô, como no *desenho clássico,* mas como o membro de um grupo social. O *desenho humanístico* acena com maior interação entre as pessoas e seus superiores, bem como com maior *participação* em decisões relacionadas com a execução das tarefas, como meio de satisfazer às necessidades individuais e aumentar o *moral* do pessoal. O superior é encorajado a desenvolver entre seus subordinados um espírito de equipe capaz de proporcionar um grupo de trabalho coeso por meio de uma atmosfera amigável e cooperativa e a minimizar fricções ou conflitos entre os subordinados que possam prejudicar o desenvolvimento do desempenho departamental. Algumas atividades extras são consideradas importantes para reduzir o aborrecimento e a monotonia e para incrementar sentimentos de amizade e cooperação, como o lazer, as condições físicas de conforto e de trabalho.

A *abordagem humanística* ao *desenho de cargos* é assentada nas *ciências comportamentais.* Seu objetivo é motivar e incentivar as pessoas por meio das *tarefas* e, com isto, aumentar sua produtividade ou pelo menos mantê-la em níveis elevados. Enquanto o *desenho clássico* põe *ênfase nas tarefas,* o *desenho humanístico* põe *ênfase nas pessoas.* O primeiro busca a *eficiência* pela imposição do *método de trabalho,* bitolando o empregado para melhor controlá-lo. O segundo busca a *realização pessoal,* na medida do possível, mas sem modificar a essência da *tarefa* e das condições intrínsecas sob as quais é executada.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL AOS DESENHOS DE CARGOS

Parte da premissa de que o *desenho de cargos* deve ter um *enfoque sistêmico*. Um *sistema* é um conjunto de unidades ou partes, com relações entre elas, formando um todo complexo. O *enfoque sistêmico* enfatiza as relações entre as partes do *sistema* e como estas relações afetam o desempenho do todo: trata-se de proporcionar a *máxima eficácia* do *sistema inteiro* — e não a *eficácia* de cada uma das respectivas partes, isoladamente —, além de assegurar a interdependência das partes do *sistema*.

Um *cargo* pode ser estudado como um *sistema* composto de:

a) *Entradas:* constituem o suprimento de informações, recursos e materiais que proporcionam a operação do sistema. As *entradas* podem ser:
   1. Informações, ordens e instruções sobre as tarefas a serem executadas.
   2. Matérias-primas (materiais ou dados) a serem processadas pelo ocupante do cargo.
   3. Recursos recebidos, para que o ocupante possa executar suas tarefas.
   4. Contatos recebidos, seja do chefe, dos colegas ou dos subordinados.

b) *Operações:* são os processos de transformação executados pelo ocupante do cargo e que convertem as entradas em saídas. É a execução das tarefas do cargo pelo seu ocupante.

c) *Saídas:* correspondem ao resultado do trabalho do ocupante, seja em termos de produtividade, realização pessoal e satisfação no cargo.

d) *Retroação:* refere-se à monitorização dos resultados e sua comparação com os padrões de desempenho esperados do sistema. A *retroação* proporciona a informação sobre os resultados ou sobre o desempenho às pessoas responsáveis pelas decisões capazes de efetuar as mudanças quando necessárias para aumentar a *eficiência* (utilização produtiva dos recursos disponíveis) e a *eficácia* (alcance dos objetivos do sistema). A *avaliação do desempenho* constitui uma importante informação de *retroação* para o ocupante do cargo saber como está se saindo em seu cargo.



Figura 11.1 O cargo como um sistema aberto.

Qualquer mudança em um desses elementos do *sistema* provoca mudanças nos demais e, conseqüentemente, em todo o *sistema*. Cada indivíduo, para desempenhar seu *cargo*, tem entradas, processa operações ou executa tarefas, produz saídas e desenvolve retroação a respeito de seu desempenho. O *desenho de cargos* segundo a *abordagem contingencial*, não se restringe nem à *ênfase nas tarefas* nem à *ênfase nas pessoas*,

exclusivamente, mas vai muito além dessas duas variáveis. O *desenho contingencial* procura uma *abordagem* mais abrangente e sistêmica.

O *modelo contingencial* pressupõe que o *cargo* deve ser desenhado no sentido de reunir quatro *dimensões profundas*, a saber:

a. **Variedade:** reside na diversidade de operações de trabalho ou no uso de vários equipamentos e procedimentos para a execução das tarefas do cargo. Quanto maior a *variedade*, tanto mais desafiante se torna o cargo, porque as pessoas podem usar uma ampla gama de suas habilidades e capacidades.
b. **Autonomia:** refere-se à liberdade que o ocupante tem para programar seu trabalho, selecionar o equipamento que deverá usar e decidir que procedimentos deverá seguir.
c. **Identidade com a tarefa:** refere-se à possibilidade de o ocupante executar uma peça inteira e global, bem como poder identificar claramente o resultado de seu trabalho.
d. **Retroação:** refere-se à informação que o ocupante recebe enquanto está trabalhando e que lhe revela como está desempenhando sua tarefa.

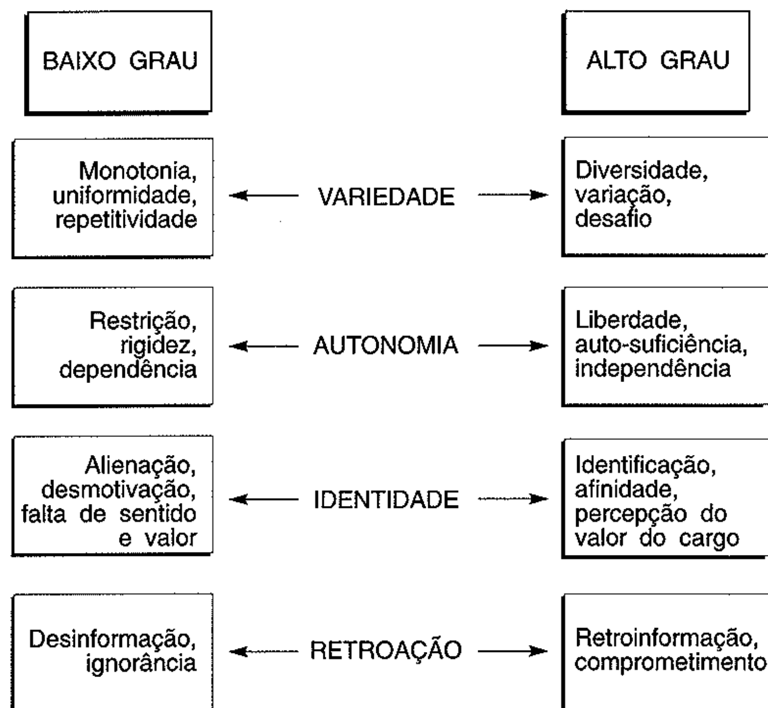


Figura 11.2 As quatro dimensões no desenho contingencial.

Quanto mais presentes essas quatro *dimensões profundas* no *desenho do cargo*, tanto maior a satisfação do ocupante em relação ao conteúdo de sua tarefa e, conseqüentemente, tanto maior sua produtividade. Através do *desenho contingencial* pode-se incentivar as contribuições das pessoas que possam melhorar o desempenho departamental e, simultaneamente, fazer com que as necessidades de participação e de auto-afirmação sejam meios e não fins em si mesmas. A satisfação das necessidades individuais é um subproduto desejável, mas não o objetivo principal do *desenho contingencial*.

O *desenho contingencial* do cargo consiste em adequar cada uma dessas quatro *dimensões* em função do ocupante (como pessoa) e da tarefa a ser executada, procurando sintonizar a combinação adequada que resulte na maior satisfação do ocupante no desempenho do cargo.

Quadro 11.2 Práticas organizacionais da abordagem clássica.

Desenho Clássico	Desenho Contingencial
• Sistema fechado	• Sistema aberto
• Especialização dos cargos	• Ampliação dos cargos
• Centralização	• Descentralização
• Autoridade	• Consenso
• Hierarquia rígida	• Desenho organizacional frouxo
• Ênfase técnica	• Ênfase humana
• Procedimentos rígidos	• Procedimentos flexíveis
• Comando	• Consultoria
• Comunicação vertical	• Comunicação multidirecional
• Ambiente negativo	• Ambiente positivo
• Necessidades de manutenção	• Necessidades motivacionais
• Controle severo	• Gerência por objetivos
• Abordagem autocrática	• Abordagem democrática

Fonte: HICKS, Herbert G. e GULLETT, C. Ray. *Organizations: theory and behavior*. Tóquio: McGraw-Hill, 1975. p. 423.

DESENHO DE CARGOS E A ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA

As tarefas constituem a própria razão da existência das empresas, que com elas asseguram o alcance de seus objetivos. Nas empresas mais complexas, as tarefas incluem um grande número e variedade de subtarefas diferentes e operacionalmente significativas. Para realizar as tarefas, a empresa precisa de tecnologia e de pessoas. Desta forma, as empresas têm uma dupla função: a *função técnica* (relacionada com a execução e coordenação do trabalho e das tarefas) e a *função social* (referente aos meios de relacionar as pessoas umas com as outras, de modo a fazê-las trabalharem juntas). Este é o ponto de partida da *abordagem sociotécnica:* a empresa é constituída de um *sistema técnico* e de um *sistema social* interdependentes.

O *sistema técnico* é determinado pelos requisitos típicos das tarefas que são executadas pela empresa e moldado pela especialização das habilidades e dos conhecimentos exigidos, pelos tipos de máquinas, equipamentos e matérias-primas utilizados e pelo arranjo físico das instalações. O *sistema social* é constituído pelas pessoas que trabalham na empresa, suas características físicas e psicológicas, as relações sociais e informais desenvolvidas por elas em função da execução das tarefas. Ambos os *sistemas, técnico e social,* influenciam-se mutuamente e qualquer mudança em um deles afeta poderosamente o outro. Até certo ponto, o *sistema técnico* determina o *desenho dos cargos* e os tipos de ocupantes, suas características pessoais, seus conhecimentos e habilidades e as tarefas que deverão executar. Porém, ao realizar suas tarefas, os ocupantes dos cargos se relacionam entre si, formando o sistema social, *caracterizado pelos grupos informais, pela cultura organizacional, pelos valores* sociais, expectativas etc. A interação existente entre estes dois *sistemas* é complexa: a empresa é um *sistema sociotécnico* estruturado na base desses dois sistemas interagentes.

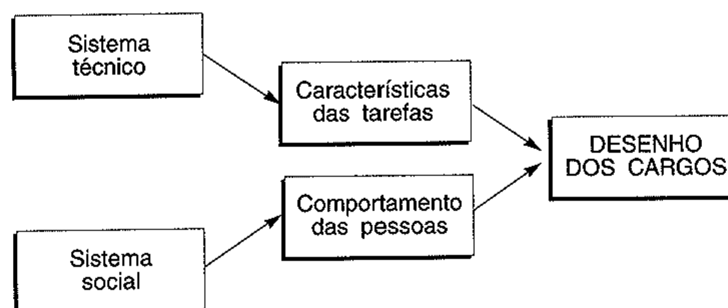


Figura 11.3 A influência dos fatores tecnológicos e sociais no desenho dos cargos.

ESPECIALIZAÇÃO E ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

A noção de empresa como uma organização complexa implica necessariamente que as pessoas conheçam quais são as suas respectivas responsabilidades. O *desenho de cargos* pressupõe uma *tarefa* a ser executada e uma pessoa incumbida de executá-la. Para tanto, o *desenho de cargos* precisa fundamentar-se em dois aspectos principais: a *especialização* e a *definição.*

A *especialização* se refere ao grau de conhecimento e habilitação requerido pelo cargo. Geralmente, o grau de *especialização* do ocupante do cargo depende da tecnologia utilizada ou da administração.

A *definição* se refere à determinação das responsabilidades e atribuições do ocupante do *cargo* em relação ao seu trabalho, a quem ele se reporta, os recursos e pessoas sobre os quais tem autoridade, o trabalho que se espera que execute e as relações que deverá ter com outros ocupantes de cargos. Os *cargos* são geralmente definidos por meio de *descrição de cargos* que constitui um detalhamento das atribuições ou tarefas do *cargo,* dos métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas e os objetivos do *cargo*: em suma, *o que, como* e *para que* o ocupante desempenha

seu *cargo*. Além de sua *descrição*, os *cargos* podem também ser definidos por meio de procedimentos formais, regras e regulamentos que a organização estabelece para dirigir e controlar os meios pelos quais as pessoas executam seus trabalhos. A *definição* no *desenho dos cargos* corresponde à *formalização* no *desenho organizacional*, da qual constitui importante faceta. O processo de *definir cargos* de maneira formal permite que a administração analise cuidadosamente a contribuição de cada *cargo* para as operações da empresa como um todo. A *definição dos cargos* permite reduzir o grau de ambigüidade com que as pessoas faceiam seus *cargos*. Todavia, na medida em que ocorre *definição*, a *formalização* resultante diminui o grau de flexibilidade com que as pessoas desempenham seus *cargos*. Em outros termos, quanto maior a *definição*, maior a *burocratização*.

Em fase mais recente, verificou-se a necessidade de ajustar o trabalho ao trabalhador. Parte desse ajustamento é feito na forma de programas de mudanças como: rotação de cargos, extensão, ampliação e enriquecimento de cargos. Cada um desses programas tem suas características próprias.

A *rotação de cargos* é também chamada *"rodízio de cargos"* e consiste em movimentar o indivíduo de um cargo para outro, sem fixá-lo e sem aumentar necessariamente as suas responsabilidades. A *extensão* constitui um acréscimo de tarefas do mesmo nível de dificuldade ou de responsabilidade ou algum deslocamento horizontal. A *ampliação* representa um acréscimo de tarefas ou de responsabilidades de nível superior ou algum deslocamento vertical do cargo. O *enriquecimento do cargo* consiste em elevar deliberadamente a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo, como um meio de trazer maior significado ao trabalho, inovação, além de oferecer oportunidades de satisfação das necessidades humanas mais elevadas. As diferenças entre *rotação, extensão, ampliação* e *enriquecimento do cargo* estão na gradativa variedade, responsabilidade e crescente oportunidade para o desenvolvimento pessoal. No sentido prático, tais diferenças são mais semânticas do que reais.

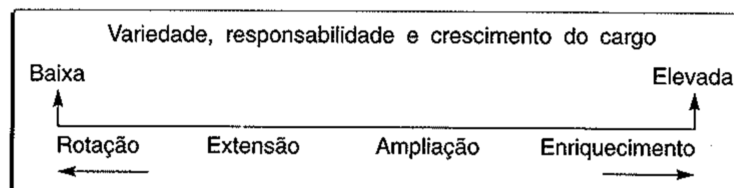


Figura 11.4 O *continuum* entre rotação, extensão, ampliação e enriquecimento de cargos.

O *enriquecimento do cargo* constitui, de todas as alternativas citadas — rotação, extensão e ampliação —, a mais defendida pelos autores ligados à *Teoria Comportamental*. O *enriquecimento do cargo* pode ser *vertical* (adição de responsabilidades de níveis gradativamente mais elevados e eliminação de responsabilidades de níveis mais baixos do cargo) ou *horizontal* (adição de responsabilidades laterais do mesmo nível).

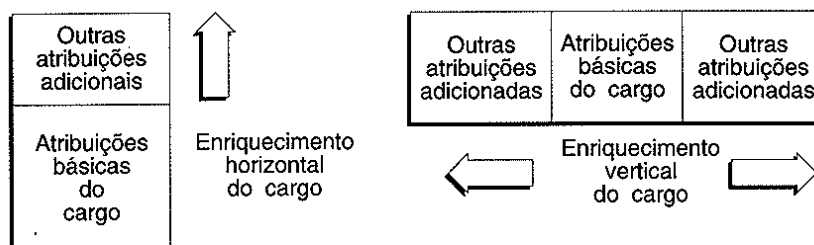


Figura 11.5 Tipos de enriquecimento de cargo.

À medida que cada empregado se desenvolve e aprende novas coisas, a empresa deve eliminar as tarefas mais simples do seu cargo e adicionar tarefas gradativamente mais complexas, acompanhando o seu desenvolvimento profissional. Enquanto tradicionalmente se fragmentava o trabalho por meio da especialização dos operários, para evitar erros e despesas, ao mesmo tempo em que se assegurava uma forma rígida de controle, as empresas impediam a iniciativa do empregado e restringiam a sua atividade a um conteúdo de cargo previamente fixado e pouco flexível e que não levava em conta o seu desenvolvimento pessoal. Ao invés de forçar o empregado a procurar satisfações fora do seu cargo, por que não transformar o seu cargo em uma atividade que lhe dê satisfação profissional?

O *enriquecimento do cargo* traz vantagens tanto para a empresa como para o empregado, aliadas a alguns *efeitos indesejáveis* que podem acontecer. Um dos *efeitos indesejáveis* é a *resistência à mudança* face aos deveres aumentados. Isto porque nem todas as pessoas gostam de inovação, de desafios ou de novas oportunidades, que poderão trazer riscos de erros ou insegurança quanto ao futuro desempenho.

Quadro 11.3 Alguns efeitos possíveis do enriquecimento do cargo.

Efeitos Desejáveis	Efeitos Indesejáveis
• Maior motivação do pessoal em face do desafio do cargo.	• Maior ansiedade em face da insegurança quanto ao desafio.
• Maior produtividade devido à satisfação no cargo.	• Mais conflito íntimo devido à dificuldade em assimilar novas atribuições e responsabilidades.
• Menor absenteísmo devido ao comprometimento e sentimento de responsabilidade no cargo.	• Sentimento de que a empresa está explorando o empregado, impondo-lhe trabalho mais difícil.
• Menor rotação de pessoal devido às oportunidades de crescimento e desenvolvimento.	• Redução das relações interpessoais devido à ansiedade e insegurança.

Nos países europeus — típicos da chamada *democracia industrial* — onde o enriquecimento de tarefas é bastante utilizado, têm surgido problemas com sindicatos, que não vêem com bons olhos a alteração da estrutura de cargos das empresas sem uma correspondente alteração na estrutura de salários. Nem todas as empresas fazem acompanhar o *enriquecimento do cargo* com algum enriquecimento salarial.

O DESENHO DE CARGOS E AS PESSOAS

O *desenho de cargos* tem por objeto a configuração estrutural das *tarefas* e das *pessoas* que devem executá-las. Uma das preocupações dos responsáveis pela elaboração do *desenho de cargos* é *reduzir a incerteza* e *a ambigüidade*, principalmente no *nível operacional* da empresa, protegendo-o das incertezas, coações, contingências e turbulências que ocorrem no ambiente externo e, ao mesmo tempo, decodificando as imposições e exigências colocadas pela tecnologia utilizada pela empresa.

O *cargo* representa o ponto de mediação entre o indivíduo e a empresa. De um lado, o indivíduo com suas necessidades (motivações) e seus recursos pessoais (habilidades, conhecimentos, capacidades, aptidões, destrezas etc.) e, de outro lado, a empresa com seus recursos e suas necessidades de talento humano. O *cargo* é o ponto de ligação entre ambos. Por meio do *cargo*, empresa e indivíduo estabelecem suas *relações de intercâmbio*, cada qual procurando *contribuições* do outro em troca de *incentivos* que oferece. Essas *relações de intercâmbio* estabelecem os direitos e deveres explicitamente, isto é, formalmente, por meio de um *contrato legal* escrito e declarado. Porém, o *contrato legal e formal* nem sempre enumera tudo o que foi estabelecido e acordado entre as partes. Assim, as *relações de intercâmbio* são também governadas por certas presunções não formalizadas, que são estabelecidas implicitamente, isto é, informalmente ou talvez até inconscientemente. Essas presunções implícitas são chamadas *"contrato psicológico"* e constituem o conjunto de expectativas recíprocas, não-formalizadas, nem escritas, nem documentadas, entre o indivíduo e a empresa, e que se estendem além do contrato formal de emprego (Figura 11.6). Trata-se de um entendimento implícito e não-declarado envolvendo uma vasta gama de práticas, direitos, privilégios e obrigações consagrados pelo uso e que serão respeitados e observados por ambas as partes envolvidas: o indivíduo e a empresa.

ESQUEMAS DE INTEGRAÇÃO ENTRE CARGOS

Da mesma maneira como o *nível intermediário* lança mão de *esquemas de integração* para equilibrar os efeitos da *diferenciação*, também o *nível operacional* utiliza vários tipos de *integração entre cargos*, para assegurar-lhes a *coordenação* adequada às necessidades de *eficiência*. Existem *cinco mecanismos de integração* no *nível operacional*, a saber:

1. **Ajustamento mútuo:** a *coordenação* do trabalho é feita por meio de processos simples de *comunicação informal*, enquanto o controle do trabalho permanece nas mãos do gerente. Quando a empresa é pequena ou quando as pessoas trabalham lado a lado, cada uma se adapta à outra informalmente. Na medida em que o número de executores aumenta, o *ajustamento mútuo* torna-se necessário para coordenar o trabalho de todos. Ideal para atividades com pouca burocratização e grande descentralização.

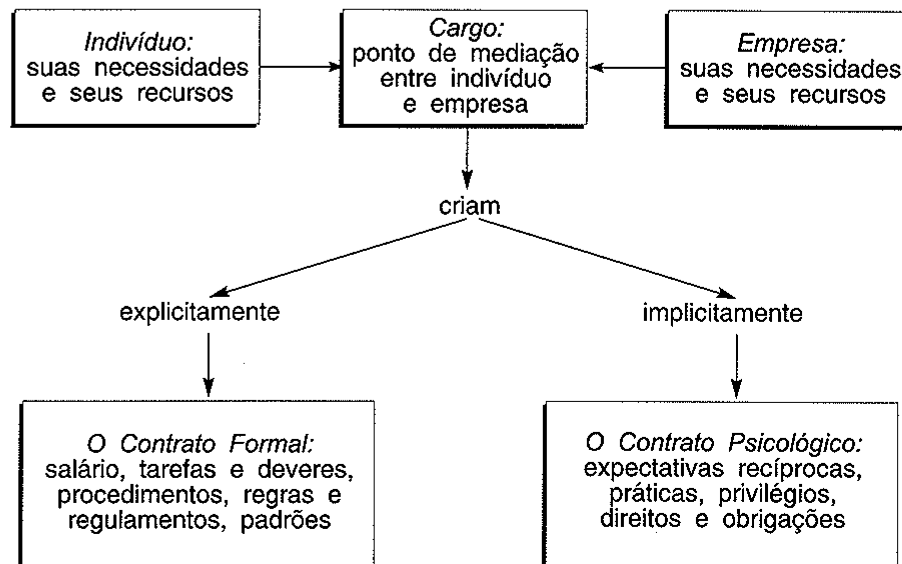


Figura 11.6 O contrato formal e o contrato psicológico.

2. **Supervisão direta:** a *coordenação* se dá pela atribuição de responsabilidade a um supervisor pelo trabalho de outros. Um supervisor pode coordenar o trabalho de muitas pessoas, dependendo da *amplitude de controle* desejável. Se o trabalho passa a ser envolvido com o de outros grupos, a *supervisão direta* torna-se limitada. Ideal para atividades com pouca burocratização e pouca descentralização.
3. **Estandartização:** a *coordenação* é feita por meio da especificação e programação das atividades de acordo com padrões predeterminados. A *estandartização* pode ser efetuada de três maneiras:
   a. *Estandartização do processo de trabalho:* o próprio cargo é desenhado e os processos de trabalho são especificados ou programados por meio de instruções, de procedimentos, métodos, regras e regulamentos etc. Ideal quando as tarefas são simples e rotineiras, como ocorre nas linhas de montagem.
   b. *Estandartização de resultados do trabalho:* o resultado (produto/serviço) é dimensionado e padronizado, a quantidade de sua produção é especificada, sua qualidade ou desempenho são previamente determinados. Quando a tarefa é mais complexa, especificam-se os resultados, deixando a escolha do processo ao executor.
   c. *Estandartização das habilidades ou dos conhecimentos:* a seleção e o treinamento do pessoal que executará o trabalho são especificados rigorosamente. Em tarefas mais complexas, os *resultados* nem sempre podem ser estandartizados e a empresa precisa padronizar as *habilidades* dos executores.

Os *mecanismos de integração* constituem elementos básicos da estrutura de cargos, podem ser encontrados em todos os outros *níveis* da estrutura organizacional e podem coexistir juntos. Quanto mais complexa a estrutura, quanto mais diferenciada, tanto mais *mecanismos de integração* existirão. Na medida em que a empresa parte para *mecanismos* mais sofisticados de *integração*, como a estandartização, ela vai se tornando mais complexa e, daí, volta a utilizar *mecanismos* mais simples, como o *ajustamento mútuo* e assim sucessivamente.



RESUMO

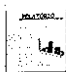
O *desenho de cargos e tarefas* se refere à divisão do trabalho e conseqüente *à diferenciação* e *integração* existente no *nível operacional* da empresa. Um *cargo* representa a unidade da organização que consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos da empresa. Os *cargos* existentes no *nível operacional* constituem os meios pelos quais a empresa utiliza seus recursos para alcançar seus objetivos e realizar a produção de seus produtos ou serviços. O *desenho de cargo* especifica o conteúdo das tarefas, os métodos a serem utilizados e as relações com outros cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo. Existem três *abordagens* distintas ao *desenho de cargos: a clássica*, a *humanística* e a *contingencial*. A primeira põe ênfase nas tarefas, a segunda nas pessoas e a terceira considera quatro *dimensões* que participam em maior ou menor grau do *desenho de cargos*. O *desenho de cargos* pressupõe *especialização* e *definição*. O *enriquecimento de tarefas* visa proporcionar maior variedade, responsabilidade e crescimento para o ocupante do cargo. A *abordagem sociotécnica* visualiza o *desenho de cargos* como decorrência de *fatores tecnológicos* (características das tarefas) e *fatores sociais* (estilo de vida das pessoas). Qualquer que seja a abordagem utilizada, o *cargo* representa o ponto de mediação entre o indivíduo (com suas necessidades e motivações pessoais) e a empresa (com seus recursos e necessidades de talento humano). Por meio do *cargo* ocorrem as *relações de intercâmbio* entre as pessoas e a empresa por meio de um *contrato formal* e de um *contrato psicológico*. Os *esquemas de integração entre cargos* envolvem *ajustamento mútuo, supervisão direta* e *estandartização*.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Caracterize e critique a *abordagem clássica* ao *desenho de cargos*.
2. Caracterize e critique a *abordagem humanística* ao *desenho de cargos*.
3. Caracterize e critique a *abordagem contingencial* ao *desenho de cargos*.
4. Comente a respeito da *especialização, definição* e do *enriquecimento de cargos*, suas características e conseqüências.

5. Comente a respeito do *desenho de cargos* e as *relações de intercâmbio* entre pessoas e a empresa.
6. Descreva os mecanismos de integração entre cargos.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

A OPÇÃO DA SOUZA CRUZ [3]

A *Souza Cruz Indústria e Comércio* tem dez fábricas e conta com 20 mil empregados. Preocupada com reivindicações trabalhistas e exigências dos sindicatos, a *Souza Cruz* desenvolveu um ambicioso programa de recursos humanos apelidado de *Projeto Gen* (*Grupo Envolvimento*), para situá-la na vanguarda das empresas modernas que se preocupam com o *nível de participação dos empregados* no *processo decisorial*, e, com isto, prevenir os conflitos trabalhistas ao invés de repará-los à medida que surgem. O *projeto* representa a administração do pessoal pela busca do *consenso* e não pela via autoritária da hierarquia funcional.

O objetivo do *Projeto Gen* é rever o conceito de *linha de montagem*, e organizar o trabalho a partir do conceito de *ciclo de produto* para melhorar o ambiente de trabalho e elevar a produtividade global das fábricas. Trata-se de reorganizar o sistema de trabalho por meio de intervenções na tarefa, no arranjo físico (*lay out*) e na mão-de-obra, para que cada funcionário passe a ter o sentido do todo. Em vez de um indivíduo executar, de forma constante, monótona e cansativa, a mesma tarefa, passa-se a agrupar as *tarefas interdependentes*, que levam a um produto final identificável e significativo. Alteração no arranjo físico (*lay out*) da fábrica permite a *tarefa em rodízio* por meio de conjuntos de trabalhadores que formam os chamados *grupos semi-autônomos*, os quais constituem a base do que a empresa chama de *"democracia industrial"* e asseguram maior envolvimento das pessoas na obtenção de resultados. *Equipes interligadas* fazem permanentemente a avaliação de seu desempenho e são responsáveis pelo estabelecimento das metas a serem atingidas. Graças à *interligação*, pode-se definir as metas gerais de cada fábrica, obedecendo aos padrões globais da empresa. As *equipes semi-autônomas* podem ser *administrativas* e *operacionais*.

As *equipes administrativas* são compostas de pessoal administrativo e envolvem o nível de supervisão da área de produção. São designadas para disseminar a nova política por toda a empresa, sem excessos de reuniões, sempre a partir de alguma necessidade objetiva ou alguma tarefa concreta. Cada *equipe administrativa* tem de seis a oito integrantes. Na fábrica de Uberlândia existem 20 *equipes semi-autônomas administrativas*. Nas *equipes semi-autônomas operacionais*, a figura do supervisor é fundamental, pois é ele quem faz a ligação entre um grupo e outro, funcionando como uma espécie de "peão", um *elo de vinculação superposta*. As *equipes operacionais* envolvem os trabalhadores na produção, suas reuniões são menos freqüentes e tratam de tarefas

específicas. Permitem reduzir problemas técnicos na operação e na manutenção com um destaque para o *supervisor* (*spv*). Cada *unidade organizacional* funciona como um *grupo*, cuja *ligação* com os outros grupos é feita por intermédio de seu líder, que participa como membro do *grupo* constituído no nível hierárquico mais elevado.

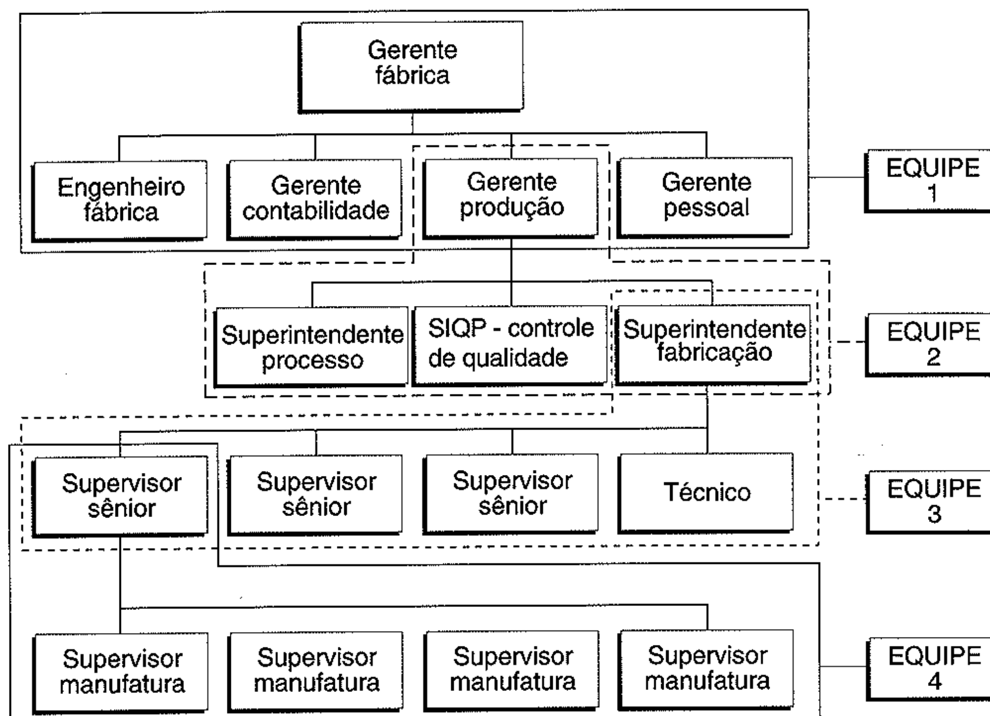


Figura 11.7 A ligação entre os grupos.

Fonte: "Democracia Industrial, a Opção da Souza Cruz", *Negócios em Exame*, 19-11-1980, n. 214, p. 107.

As *equipes semi-autônomas* — tanto *administrativas* como *operacionais* — visam a quebrar o emperramento e a burocracia, sem desmoronar a estrutura administrativa da *Souza Cruz*. São constituídas informalmente, em função das necessidades de resultados. Para estender o projeto para todas as fábricas foi preciso reeducar todos os quadros de pessoal em cada unidade.

O *Projeto Gen* segue as seguintes etapas:

a) a substituição da hierarquia individual pela hierarquia de equipes, que é mais fluente e dinâmica;

b) erradicar métodos autoritários, impositivos e paternalistas e traçar estratégias baseadas na influência, cooperação e autonomia das equipes em suas áreas de competência;

c) ampliar a responsabilidade individual até a faixa da responsabilidade grupal compartilhada. O grau de comprometimento com os resultados torna-se maior, deixando de ser uma preocupação apenas do gerente para ser de toda a equipe. Em contrapartida, as pessoas passam a ser intercambiáveis.

O *projeto* reduz a monotonia das tarefas e o absenteísmo, compromete mais o empregado com os objetivos da empresa, eleva o nível de conhecimento de cada trabalhador em relação ao conjunto das tarefas, aumenta a produtividade geral e permite a redução da mão-de-obra, embora este último não seja um dos objetivos do projeto. A *Souza Cruz* não admite que este sistema tenha como objetivo, mesmo secundário, prevenir a ocorrência de greves, pelo fato de não ter havido greves nas fábricas desde que elas tiveram o sistema implantado.

Vários fatores concorreram para a decisão da empresa em adotar o sistema. Os mais significativos se referem ao conjunto de mudanças que afetam o atual contexto de trabalho, como:

a) mudanças organizacionais em empresas que começaram a rever o nível de participação dos empregados nos processos decisórios em face de pressões sindicais;
b) clima de insatisfação no trabalho;
c) clima de relações industriais cada vez mais se caracterizando por atuações sindicais e por reivindicações trabalhistas e condições de trabalho;
d) estrutura de autoridade inflexível, gerando dificuldades em se desenvolver maior identificação com os objetivos da companhia;
e) necessidade de criar condições para uma contribuição mais adequada dos empregados na melhoria dos resultados.

A *Souza Cruz* optou pela aplicação do conceito de envolvimento das pessoas na obtenção de resultados empresariais. Isto implica uma maior participação dos empregados no processo de decisão de aspectos de trabalho que os afetam. Com o sistema delineado, a *Souza Cruz* criou uma estratégia que possibilita alterar a situação interna e prepara para enfrentar as conseqüências de mudanças externas.

CASO 11

CARLOS MENDEZ

Carlos Mendez vinha fazendo brilhante carreira em uma indústria automobilística. Após cinco anos como *gerente do Departamento de Projetos Especiais,* fora transferido como *gerente do Departamento de Ferramentaria* pelos seus conhecimentos em projetos ferramental. Como se preocupava muito com os seus subordinados, *Carlos* procurou conhecer melhor os funcionários do novo departamento. Analisou todas as fichas de registro e de avaliação do desempenho dos supervisores e de todos os ferramenteiros. Primeiramente, reuniu-se com cada um dos *supervisores* para trocar idéias, conhecê-los

melhor, saber seus problemas, suas idéias e sugestões. Ficou bem impressionado com todos eles e anotou uma porção de problemas e de sugestões de cada um. Procurou conhecer melhor o *supervisor Medeiros*, da *Seção de Manutenção de Ferramentas*, cujo desempenho vinha caindo ultimamente. Apenas achou que ele se queixara dos seus ferramenteiros: eram muito apáticos e não se interessavam pelo trabalho. *Carlos* achou melhor ele mesmo estudar cada um dos ferramenteiros da *Seção de Manutenção de Ferramentas*. E, neste mister, fez uma pausa na ficha de *José Maria Hernandez*, um dos ferramenteiros que estão abaixo da média nas avaliações de desempenho. Essa ficha chamou-lhe a atenção pois *José Maria* tem um bom *curriculum vitae*, colegial completo, bons resultados nos testes de seleção e nos cursos internos oferecidos pela empresa. Por isso, *Carlos* pede para que *José Maria* venha à sua sala para uma pequena reunião. Após alguns minutos de conversa muito agradável, *José Maria* convida *Carlos* para ir a sua casa a fim de conhecer seu passatempo predileto, ao final do expediente. Lá, *José Maria* mostrou-lhe uma coleção de miniaturas de carros de corrida que ele havia construído com o equipamento e ferramentas que tinha em sua casa. *Carlos* ficou impressionado com os requintes dos detalhes de cada peça a ponto de exclamar que eram as miniaturas mais perfeitas que já havia visto em sua vida. *José Maria*, muito orgulhoso, fez questão de mostrar-lhe os projetos que futuramente iria construir. Neste momento, sua esposa trouxe-lhes uma bandeja de café e assegurou que quase todas as noites era muito difícil arrancar o marido de seu passatempo para que fosse dormir.

No dia seguinte, *Carlos* procurou meditar sobre o acontecido. Como explicar o comportamento profissional de *José Maria*, quando notara um entusiasmo quase infantil pelo seu seu trabalho como passatempo?

MAKRON
Books

Parte V

DIREÇÃO DA AÇÃO EMPRESARIAL

Após o *planejamento* e a *organização* da *ação empresarial*, o próximo passo é a função de *direção*. As pessoas precisam ser admitidas, aplicadas em seus cargos, doutrinadas e treinadas: elas precisam conhecer aquilo que se espera delas e como elas devem desempenhar seus cargos; precisam ser guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se espera. A função de *direção* se relaciona diretamente com a maneira pela qual os *objetivos* devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. Uma vez estabelecidos os *objetivos*, traçadas as *estratégias* para alcançá-los, definido o *planejamento*, detalhados os programas e procedimentos, a posta-em-marcha cabe à função de *direção*. A função de *direção* se preocupa com que as operações sejam executadas e os objetivos atingidos.

A *direção* é a *função administrativa* que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Para que o *planejamento* e a *organização* possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio da comunicação e da habilidade de liderança e de motivação.

Vimos que as *empresas* são *organizações* formadas e mantidas pela atividade organizada de pessoas, cujos *objetivos individuais* somente podem ser atingidos pela conjugação de esforços coletivos. À medida que as *empresas* crescem, os seus *objetivos* iniciais, que se confundem com os *objetivos* de seus iniciadores, passam por modificações e gradual complexidade, a tal ponto que os *objetivos organizacionais* vão se tornando gradativamente diferentes e até mesmo antagônicos em relação aos *objetivos das pessoas* que participam das empresas.

PARTICIPANTES DA ORGANIZAÇÃO

Dentro de um ponto de vista restritivo, tradicionalmente, eram considerados *participantes* das empresas apenas os seus proprietários, administradores e empregados, isto é, apenas os *participantes* que atuam internamente dentro dos limites da empresa.

Porém, a moderna conceituação de *empresa* abrange todos os diferentes indivíduos, grupos e organizações que interagem entre si para alcançar *objetivos* específicos, dentro de um ponto de vista mais amplo. Todos esses indivíduos, grupos e organizações envolvem-se no alcance daqueles *objetivos empresariais* e provocam algum impacto sobre os processos de tomada de decisão da *empresa*. Assim, dentro desse ponto de vista mais amplo, os *participantes* ou *parceiros da empresa* são:

1. *Empregados:* em todos os *níveis hierárquicos*, desde o *nível institucional* (diretores e executivos de topo), o *nível intermediário* (gerentes) e até o *nível operacional* (supervisores e pessoal de operação).
2. *Fornecedores:* de entradas e de recursos (como os acionistas que fornecem capital, bancos e entidades financeiras que fornecem recursos financeiros, fornecedores de matérias-primas, componentes, máquinas e equipamentos, fornecedores de tecnologia, fornecedores de recursos humanos etc.).
3. *Consumidores:* ou usuários das saídas (como clientes ou compradores dos produtos/serviços da empresa).
4. *Agências reguladoras:* da atividade empresarial (como o governo, a sociedade onde a empresa está situada, sindicatos, órgãos legislativos ou fiscalizadores etc.).

Na realidade, os *participantes* de uma empresa mudam quando os produtos/serviços mudam, quando o *domínio* da empresa é alterado, quando a empresa faz tomada de recursos ou entradas em outras fontes alternativas de oferta, e quando a empresa muda seus mercados no sentido de abranger novos clientes ou usuários etc. Os *participantes* de uma empresa não estão todos situados dentro das *fronteiras* ou *limites* da organização, mas estão espalhados em seu *ambiente de tarefa*. À medida que a empresa modifica seus *domínios* e altera o seu *ambiente de tarefa*, ela também modifica o universo de seus *participantes*.

RELAÇÕES DE INTERCÂMBIO

A *empresa* e seus *participantes* estão engajados em um complexo sistema de *relações de intercâmbio, cada qual* procurando *contribuições* do outro em trocas de *incentivos* que oferecerá. A *empresa* oferece *incentivos* ou *alicientes* aos seus *participantes* (na forma de salários, preços, qualidade dos produtos/serviços, qualidade de vida, segurança, oportunidades etc.) para obter *contribuições* deles (na forma de atividade, prestação de serviços, fornecimento de recursos, comprometimento, aquisição de produtos/serviços etc.). Nessas *relações de intercâmbio*, cada *parceiro* faz *investimentos* (*contribuições* ou *incentivos*) que tragam *retorno* (*contribuições* ou *incentivos*) em proporção maior ou pelo menos igual aos *investimentos* efetuados.

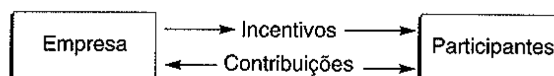


Figura V.1 Relações de intercâmbio.

Para a *empresa* os *incentivos* representam *investimentos* enquanto as *contribuições* dos *participantes* o *retorno* esperado. Para os *participantes*, as suas *contribuições* representam *investimentos* enquanto os *incentivos* oferecidos pela empresa são o *retorno do investimento* feito.

PROCESSO DE MÚTUA ADAPTAÇÃO

Os *participantes* da atividade empresarial envolvem-se em uma contínua *dialética de poder e dependência* entre si. Alguns *participantes* ganham *poder* na medida em que sua atividade sujeita a outra parte a um comportamento de *dependência* para que esta possa alcançar os seus objetivos. O *poder* existe sempre que o *participante* pode impor as suas condições à outra parte. Pelo contrário, alguns *participantes* tornam-se *dependentes* à medida que sua atividade somente pode ser realizada quando a outra parte lhes forneça os meios necessários e sem os quais nada poderá ser realizado. A *dependência* existe sempre que o *participante* tem de aceitar e submeter-se às condições impostas pela outra parte. No fundo, as situações de *poder* e *dependência* constituem os dois extremos de um *continuum* que admite uma infinidade de situações intermediárias.

Além disso, os *participantes* da empresa se movimentam em um intrincado jogo de *colaboração-competição* (Figura 12.2). *A colaboração* é um tipo de comportamento em que cada *participante* procura relacionar-se com a parte a fim de cooperar por meio de uma ação conjunta visando à *sinergia* de esforços. Na *competição* cada *participante* procura defrontar-se e antagonizar-se com a outra parte. No primeiro caso, procura-se a *colaboração* para o alcance simultâneo de objetivos; no segundo caso, procura-se a *competição* para que uma parte alcance o seu objetivo e a outra não. Enquanto a *colaboração* envolve a consulta conjunta entre as partes para uma tomada de decisão, a *competição* envolve o conflito e a oposição estratégica entre as partes envolvidas.

Tanto a *empresa* como seus *participantes* estão continuamente envolvidos em um *processo de mútua adaptação* e *busca de equilíbrio*. Embora o *equilíbrio* entre os *objetivos empresariais* e os *objetivos individuais* dos *participantes* seja constantemente perseguido, ele nunca é completamente alcançado em virtude das mudanças de necessidades, de objetivos e de relações mutáveis de *poder* e *dependência*. Assim, a *adaptação* é um processo constante, cuja regra fundamental é a mudança e o ajustamento contínuos. Todos os *participantes* (sejam internos ou externos à empresa) se comportam dentro de seus esquemas individuais, cada qual dentro da sua *racionalidade* e provocam impacto maior ou menor sobre os processos de tomada de decisão da empresa. A recíproca também é verdadeira: a empresa se comporta dentro de seu próprio esquema e também provoca impacto maior ou menor sobre os diversos tipos de *participantes*. Esse impacto — seja na *empresa* em função do *ambiente de tarefa*, seja no *ambiente de tarefa* em função da *empresa* — pode ser relevante em algumas áreas e supérfluo em outras. Desta forma, os consumidores e concorrentes influenciam as decisões na área

mercadológica da empresa, enquanto os acionistas e bancos influenciam as decisões na área financeira. E vice-versa. Isto mostra como os *limites* ou *fronteiras* da empresa são flexíveis e elásticos, além de não serem claramente definidos, como ocorre nos demais organismos vivos. As *fronteiras* da *empresa* se expandem e se contraem, incluindo ora certos grupos de *participantes* ora excluindo outros, conforme o processo de adaptação e de tomada de decisões envolvido. Se a decisão é mercadológica, o envolvimento de *participantes* é um; se a decisão é financeira os *participantes* são outros.

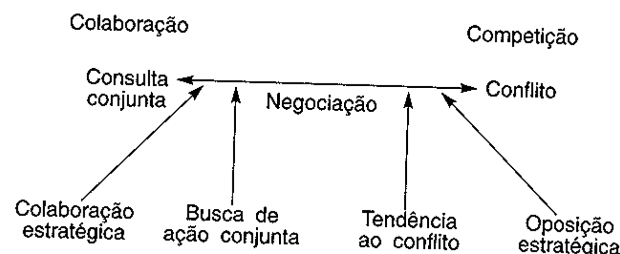


Figura V.2 O *continuum* colaboração-competição.

CONCEITO DE DIREÇÃO

De um certo modo, esta parte dedicada à *direção* da *ação empresarial* deverá limitar-se apenas à condução das atividades dos *participantes* que atuam internamente dentro das *fronteiras* empresariais: os empregados em todos os *níveis* hierárquicos da organização empresarial. Convém lembrar que os empregados — como pessoas — não vivem exclusivamente dentro das empresas. Eles participam também de outras organizações, das quais também dependem para viver e onde desempenham outros papéis sociais. Assim, a empresa não constitui a vida inteira das *pessoas*, nem possui a amplitude de uma sociedade. As *pessoas* se encontram apenas parcialmente incluídas na empresa.

Os assuntos mais ligados à *direção* são a *comunicação*, os estilos de *liderança* e os métodos de *motivação* do pessoal. Para *dirigir* os subordinados, o administrador — em qualquer *nível* onde esteja situado — deve comunicar, liderar e motivar. A *direção* constitui uma das mais complexas *funções administrativas*, pois envolve orientação, assistência à execução, comunicação e liderança. Enfim, todos os processos pelos quais os administradores procuram influenciar os seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas da empresa. Como não existem empresas sem pessoas, a variável humana constitui um importante desafio para a sua administração, pois as empresas somente podem funcionar se as pessoas estiverem ocupando seus cargos e desempenhando seus papéis de acordo com o que lhes foi solicitado. Se quisermos compreender o comportamento das empresas, precisamos estudar o comportamento das *pessoas* dentro delas.

Quase sempre lidar com *pessoas* significa um componente de *incerteza* para a administração das empresas. Para *dirigir* as *pessoas*, o administrador precisa comunicar, liderar e motivar. Enquanto as outras *funções administrativas* — *planejamento*, *organiza-*

ção e *controle* — são impessoais, a *direção* constitui um *processo interpessoal* que determina as relações entre os indivíduos.

Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los. Como tempo é dinheiro quando se fala em negócio, a má interpretação de solicitações, relatórios ou instruções pode provocar elevados custos. O bom executivo é aquele que sabe explicar as coisas às pessoas para fazê-las bem e prontamente. A *direção* está relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. Em todas as empresas, os vários recursos devem ser combinados em proporções adequadas, para produzir um dado resultado de produtos ou serviços. E é com os recursos humanos que a *função administrativa* de *direção* está relacionada.

Da mesma forma como as empresas são infinitamente variáveis e diferentes entre si, também os seus *participantes* — as pessoas — são variáveis e diferentes entre si. Existem duas alternativas para estudar as pessoas em uma empresa: as *pessoas como pessoas* (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as *pessoas como recursos* (dotadas de habilidades, capacidade, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa empresarial). A alternativa de visualizar as *pessoas como recursos* empresariais não deve deixar de lado — como se troca de roupa — os aspectos pessoais de personalidade, individualidade, expectativas, valores, motivações etc. das diferentes pessoas.[1] O que complica tudo é que as empresas são pessoas; empresas são grupos; empresas são empresas. Administradores administram pessoas; administradores administram grupos; administradores são membros de grupos; administradores são participantes de empresas.[2]

AUTORIDADE

A *direção* está intimamente relacionada com a *autoridade* e o *poder*. Os termos *autoridade* e *poder* são utilizados dentro de uma variedade de significados na literatura administrativa. Ambos são meios de *influência*. *Influência* se refere ao comportamento de um indivíduo que altera os comportamentos, atitudes e sentimentos de outro indivíduo. A *influência* pode ser feita por meio de sanções, recompensas, persuasão etc.

O *poder* implica potencial para exercer *influência*, enquanto a *autoridade* representa o *poder institucionalizado*. O termo *autoridade* refere-se ao *poder* que é inerente ao papel de um cargo ou posição dentro da empresa. A *autoridade* é legítima quando o *poder* é visto como um direito pelos demais membros da empresa. A *autoridade* proporcionar o *poder*, que é ligado ao cargo ou posição dentro da empresa. Ela é delegada por meio de políticas e diretrizes, descrições de cargos, títulos, métodos e procedimentos de operações padronizadas etc. A *autoridade* é a chave do processo administrativo. Embora o termo não seja usado uniformemente, em geral é definido como um *poder legal* ou direito de comandar ou agir ou seja, *autoridade* é o *poder* de comandar os outros para agirem ou não e proporciona a força coesiva para o grupo. A *autoridade* é um conceito implícito no conceito de *poder*: ter *autoridade* é ter *poder*. A recíproca nem sempre é

verdadeira, pois ter *poder* nem sempre significa ter *autoridade*. A *autoridade* é o *poder* legal e socialmente aceito.

Dentro dos três *níveis* da empresa, a *função administrativa* de *direção* está assim distribuída:

Quadro V.1 A direção nos três níveis da empresa.

Níveis	Distribuição da Função de Direção
Institucional	Direção
Intermediário	Gerência
Operacional	Supervisão

Os três próximos capítulos tratarão da *direção* em cada um desses três *níveis* da empresa.

MAKRON
Books

Capítulo 12

DIREÇÃO



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Caracterizar a *função administrativa* de *direção* da *ação empresarial.*
- Definir e explicar os *estilos de direção.*
- Caracterizar os *sistemas de administração* e suas repercussões.

O *nível institucional corresponde ao nível organizacional* mais elevado da empresa e se situa na periferia da organização, isto é, na camada organizacional da empresa que se defronta com o ambiente externo. Neste *nível,* os administradores se responsabilizam pelo relacionamento entre a empresa e o ambiente externo e traçam a *estratégia empresarial* mais adequada para atingir os objetivos pretendidos pela empresa. O *nível institucional* representa a empresa frente aos acionistas, ao governo e órgãos regulamentadores, aos fornecedores, aos clientes e ao público em geral. Todavia, apesar de toda essa projeção externa, o *nível institucional* é o responsável pela condução dos negócios da empresa, pela sintonia das políticas internas em relação à *estratégia empresarial* e, sobretudo, é o *nível* que dirige a *ação empresarial* como um todo. Neste sentido, sobressai a *função administrativa* de *direção da ação empresarial.* É necessário que as atividades empresariais, as tarefas departamentais e as operações sejam cumpridas de acordo com o que foi planejado e organizado. E aqui entra a função de *direção,* predominantemente voltada para o desempenho das pessoas, já que são as pessoas os recursos que vivificam os demais recursos empresariais.

ESTILOS DE DIREÇÃO

A *administração das empresas* está fortemente marcada pelos *estilos* com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas dentro delas. Os *estilos de direção* dependem das suposições que os administradores têm a respeito do compor-

tamento humano dentro da empresa. *McGregor* distingue duas concepções opostas de *estilos de direção*, baseadas em concepções antagônicas acerca da natureza humana, a saber: a *Teoria X* (ou *tradicional*) e a *Teoria Y* (ou *moderna*).[1]

TEORIA X

A *Teoria X* baseia-se em algumas concepções e premissas incorretas e distorcidas a respeito da natureza humana, a saber:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza: ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível em função de recompensas salariais.
- Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro.
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa.
- A sua natureza o leva a resistir às mudanças, procura segurança e não assume riscos que o ponham em perigo.
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.

Em função dessas concepções e premissas errôneas, a *Teoria X* desenvolve um *estilo de direção* que se restringe à aplicação e ao controle da energia humana unicamente em direção aos objetivos empresariais. A administração, segundo a *Teoria X*, se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- A administração é responsável pela organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.
- A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa.
- Sem esta intervenção ativa por parte da *direção*, as pessoas seriam passivas em relação às necessidades da empresa, ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas, portanto, devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa.
- Como as pessoas são primariamente motivadas por incentivos econômicos (salários), a empresa deve utilizar a remuneração como meio de *recompensa* (para o bom trabalhador) ou *punição* (para o empregado que não se dedique à realização de sua tarefa).

A *Teoria X* representa o *estilo de direção* definido pela *Administração Científica* de *Taylor*, pela *Teoria Clássica* de *Fayol* e pela *Teoria da Burocracia* de *Weber*, em diferentes estágios da *Teoria Administrativa*. Significa o bitolamento da iniciativa individual, o aprisionamento da criatividade do indivíduo, o estreitamento da atividade profissional por meio do método preestabelecido e da rotina de trabalho. Em outros termos, a *Teoria X* leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou seus objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo *Teoria X*. O fato de ele impor *autocraticamente* ou de impor *suavemente* não faz diferença: ambas são formas diferentes de se fazer *Teoria X*. Neste sentido, a própria *Teoria das Relações Humanas*, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, macia e enganosa de se fazer *Teoria X*.

TEORIA Y

Por outro lado, a *Teoria Y* baseia-se nas seguintes concepções e premissas a respeito da natureza humana:

- O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de *recompensa* (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de *punição* (quando é desagradável e evitado pelas pessoas). A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar.
- As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: tornam-se assim como resultado de sua experiência profissional negativa em outras empresas.
- As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercitar a autodireção e o autocontrole para o alcance dos objetivos da empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter dedicação e esforço de alcançar os objetivos empresariais.
- O homem médio aprende sob certas condições a aceitar e a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são geralmente conseqüências da experiência insatisfatória de cada pessoa e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Esse comportamento não é causa; é efeito de alguma experiência negativa em alguma empresa.
- A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente — e não escassamente — distribuída entre as pessoas. Na vida moderna, as potencialidades intelectuais do homem são apenas parcialmente utilizadas.

Em função dessas concepções, a *Teoria Y* desenvolve um *estilo de direção* aberto, dinâmico e extremamente democrático, por meio do qual administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração, segundo a *Teoria Y*, se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, são fatores presentes nas pessoas e não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, estas características.
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, enquanto dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

A *Teoria Y* representa o moderno *estilo de direção* apregoado pela *Teoria Comportamental* e teorias administrativas posteriores: propõe um *estilo de direção* participativo e democrático, baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a *Teoria X* é uma administração por meio de controles externos impostos ao indivíduo, a *Teoria Y* funciona como uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

OPOSIÇÃO ENTRE TEORIA X E TEORIA Y

A *Teoria X* se fundamenta em pressuposições errôneas acerca do comportamento humano e apregoa um estilo de direção onde a fiscalização e o controle externo rígido (representado por uma variedade de meios que garantem o cumprimento do horário de trabalho, a exata execução das tarefas por meio dos métodos ou rotinas e procedimentos de operação, avaliação do resultado do trabalho, regras e regulamentos e decorrentes medidas disciplinares pela não-obediência etc.) constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham, já que, por sua natureza, as pessoas são indolentes, preguiçosas, fogem da responsabilidade e somente trabalham quando recebem a *recompensa econômica* (o salário) para tanto. Se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai. Dentro dessa perspectiva, para vencer a preguiça e a indolência humana, o salário é utilizado como *recompensa* (o salário deve ser maior à medida que o resultado de trabalho é maior) ou como *punição* (o salário deve ser menor à medida que o resultado do trabalho for menor). Contudo, o salário passa a ser o único estímulo válido para a *Teoria X*, pois prevalece sempre o ambiente de desconfiança, de vigilância e de controle, tirando-se das pessoas qualquer possibilidade de iniciativa própria ou de escolha quanto à maneira de trabalhar ou realizar as tarefas.

Em oposição à *Teoria X*, a *Teoria Y* apregoa que administrar é basicamente um processo de criar oportunidades, liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas. Segundo a *Teoria Y*, as condições impostas pela *Teoria X*, nas últimas décadas condicionaram as pessoas a tarefas superespecializadas e bitoladas, amarrando-as a

empregos limitados por métodos e processos de trabalhos rígidos e mecanísticos, que não utilizam todas as capacidades das pessoas, desencorajam a iniciativa e a aceitação de responsabilidades, desenvolvem a passividade e tiram todo o significado psicológico do trabalho. Assim, no longo período de predomínio da *Teoria X*, as pessoas se acostumaram a ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e a encontrar fora do trabalho as satisfações para as suas necessidades pessoais de auto-realização.

Quadro 12.1 A *Teoria X* e a *Teoria Y* como diferentes concepções da natureza humana.

Pressuposições da *Teoria X*	Pressuposições da *Teoria Y*
• As pessoas são preguiçosas e indolentes.	• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
• As pessoas evitam o trabalho.	• O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
• As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	• As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	• As pessoas são criativas e competentes.

A *Teoria Y* adota uma série de medidas inovadoras e humanistas, como:

a) **Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades:** a fim de permitir maior liberdade para que as pessoas dirijam elas mesmas as suas tarefas, assumam os desafios delas decorrentes e satisfaçam suas necessidades de auto-realização.

b) **Ampliação do cargo:** em vez da superespecialização e do confinamento de tarefas, a *Teoria Y* conduz à ampliação do cargo por meio de sua reorganização e extensão de atividades, para que as pessoas possam conhecer o significado daquilo que fazem e tenham uma idéia da contribuição de seu trabalho para as operações da empresa como um todo.

c) **Participação nas decisões e administração consultiva:** para que as pessoas possam ter participação nas decisões que as afetam direta ou indiretamente, elas devem comprometer-se com o alcance dos objetivos empresariais. A *administração consultiva* nada mais é do que a concessão de oportunidades para que os empregados sejam consultados a respeito de suas opiniões e pontos de vista a respeito de decisões a serem tomadas pelo nível institucional da empresa.

d) **Auto-avaliação do desempenho:** os programas tradicionais de *avaliação do desempenho,* nos quais os chefes medem o desempenho dos subordinados como se fosse um produto que está sendo inspecionado ao longo de uma linha de montagem, devem ser substituídos por programas de *auto-avaliação do desempenho,* nos quais a participação dos próprios empregados envolvidos é de capital importância. O importante é fazer com que as pessoas sejam encorajadas a planejar a sua própria contribuição para os objetivos empresariais e a assumir responsabilidades.

SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO

A *ação administrativa* assume feições diferentes dependendo das condições internas e externas da empresa. Em outros termos, a *ação administrativa* nunca é igual em todas as empresas, pois varia de acordo com inúmeras variáveis. Não existem normas específicas de administração válidas para todas as situações e ocasiões possíveis. Nesse sentido, *Likert* aponta quatro *sistemas administrativos,* a saber:[2]

SISTEMA 1: AUTORITÁRIO-COERCITIVO

É um sistema administrativo autocrático, forte, coercitivo e arbitrário, e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da empresa. É o sistema mais duro e fechado. Suas características são:

1. **Processo decisorial:** totalmente centralizado na cúpula da empresa. Todas as ocorrências imprevistas e não-rotineiras são levadas à cúpula para resolução e todos os eventos devem ser decididos pela cúpula empresarial. Neste sentido, o *nível institucional* torna-se sobrecarregado com a tarefa decisorial.
2. **Sistema de comunicações:** é bastante precário. As *comunicações* ocorrem sempre verticalmente, no sentido descendente, carregando ordens e raramente orientações. Não existem comunicações laterais. As pessoas não são solicitadas a gerar informação, o que faz com que as decisões tomadas na cúpula se alicercem em informações limitadas, incompletas e errôneas.
3. **Relacionamento interpessoal:** o relacionamento entre as pessoas é considerado prejudicial ao bom andamento dos trabalhos. A cúpula empresarial vê com desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura coibi-las ao máximo. A *organização informal* é simplesmente velada. Para evitá-la, os cargos e tarefas são desenhados para confinar e isolar as pessoas umas das outras e evitar o seu relacionamento.
4. **Sistema de recompensas e punições:** há uma ênfase nas *punições* e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e desconfiança. As pessoas devem obedecer às regras e aos regulamentos internos à risca e executar suas tarefas de acordo com métodos e procedimentos impostos.

Se as pessoas cumprem fielmente suas obrigações, elas não fazem nada mais do que sua obrigação. As *recompensas* são raras e, quando eventualmente ocorrem, são materiais e salariais.

SISTEMA 2: AUTORITÁRIO-BENEVOLENTE

É um sistema administrativo autoritário, porém mais suave do que o *Sistema 1*. No fundo, é um *Sistema 1* mais condescendente e menos rígido. Suas características são:

1. **Processo decisorial:** centralizado na cúpula administrativa. Permite uma diminuta delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, baseadas em rotinas e prescrições e sujeitas à aprovação posterior, prevalecendo o aspecto centralizador.
2. **Sistema de comunicações:** relativamente precário, prevalecendo as *comunicações verticais e descendentes,* embora a cúpula se oriente em *comunicações ascendentes,* vindas dos escalões mais baixos, como retroação de suas decisões.
3. **Relacionamento interpessoal:** a organização tolera que as pessoas se relacionem entre si, em um clima de condescendência relativa. Contudo, a *interação humana* é pequena e a *organização informal* é incipiente mas ainda considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.
4. **Sistema de recompensas e punições:** há ênfase nas *punições* e nas medidas disciplinares, mas o sistema é menos arbitrário e oferece algumas *recompensas* materiais e salariais mais freqüentes, e raras *recompensas* do tipo simbólico ou social.

SISTEMA 3: CONSULTIVO

É um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Suas características são as seguintes:

1. **Processo decisorial:** é do tipo *participativo* e *consultivo. Participativo* porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e devem orientar-se pelas políticas e diretrizes definidas pelo nível institucional para balizar todas as decisões e ações dos demais níveis. *Consultivo* porque a opinião e os pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Obviamente, todas as decisões são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula empresarial.
2. **Sistema de comunicações:** prevê *comunicações verticais* no sentido descendente (mais voltadas para orientação do que para ordens específicas) e ascendente, bem como *comunicações laterais* entre os pares. A empresa desenvolve sistemas internos de comunicação para facilitar o seu fluxo.
3. **Relacionamento interpessoal:** o temor e a ameaça de castigos e sanções disciplinares não existem. A confiança depositada nas pessoas já é bem

mais elevada, embora não completa e definitiva. A empresa cria condições favoráveis a uma *organização informal* sadia e positiva.

4. **Sistema de recompensas e punições:** há ênfase nas *recompensas* materiais (como incentivos salariais, promoções e oportunidades profissionais) e simbólicas (como prestígio e *status*), embora eventualmente ocorram *punições* e *castigos*.

SISTEMA 4: PARTICIPATIVO

É o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas. Suas características são as seguintes:

1. **Processo decisorial:** as decisões são totalmente delegadas nos *níveis organizacionais*. Embora o *nível institucional* defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência os altos escalões assumem decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.
2. **Sistema de comunicações:** as *comunicações* fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistemas de informação, pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência.
3. **Relações interpessoais:** o trabalho é totalmente realizado em *equipes*. A formação de *grupos espontâneos* é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas. As *relações interpessoais* baseiam-se na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais (como descrições de cargos, relações formais previstas no organograma etc.). O sistema permite *participação* e envolvimento grupal intensos, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais.
4. **Sistema de recompensas e punições:** há uma ênfase nas *recompensas*, notadamente as simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as *recompensas* materiais e salariais. Raramente ocorrem *punições*, as quais sempre são decididas e definidas pelos grupos envolvidos.

Os quatro *sistemas* apontados por *Likert* mostram as diferentes e gradativas alternativas existentes para administrar as empresas. Enquanto o *Sistema 1* se refere ao comportamento organizacional autoritário e autocrático, que lembra a *Teoria X* caracterizada por *McGregor*, o *Sistema 4* — no lado diametralmente oposto — lembra a *Teoria Y*.

Quadro 12.2 Os quatro sistemas administrativos, segundo Likert.

Variáveis Principais	SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO			
	1 Autoritário-coercitivo	2 Autoritário-benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Processo decisorial	Totalmente centralizado na cúpula.	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de comuni-cações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Facilita o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de recompensas	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho salarial).	Ênfase em punições e medidas disciplinares, com menor arbitrariedade. Recompensas salariais freqüentes. Recompensas sociais são raras.	Ênfase nas recompensas materiais (salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Os quatro *sistemas* não têm limites definidos entre si: uma empresa pode estar situada acima do *Sistema* 2 e abaixo do *Sistema* 3, ou seja, ao redor de 2,5. Pode também ser caracteristicamente 2 no processo decisorial e 3 nos sistemas de recompensas.

O *Sistema 1* é geralmente encontrado em empresas que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar, onde o pessoal empregado é de nível baixo, como ocorre nas empresas de construção civil ou construção industrial (construções de hidrelétricas, pavimentação de estradas etc.).

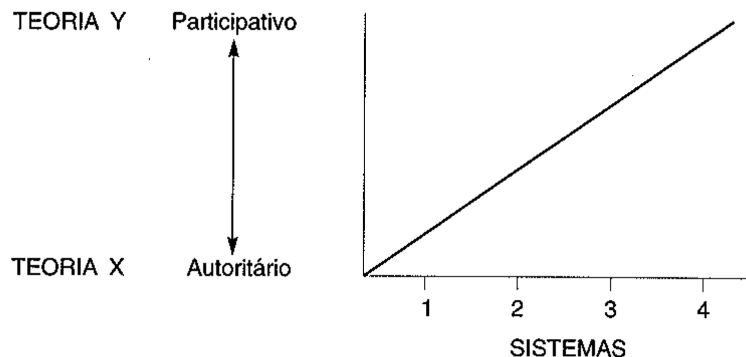


Figura 12.1 Os quatro sistemas de Likert e as teorias *X* e *Y* de McGregor.

O *Sistema 2* é encontrado em empresas industriais que utilizam tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas mantendo ainda alguma forma de coerção para não perder o controle sobre o comportamento das pessoas (como produção e montagens de empresas industriais e escritórios de fábricas etc.).

O *Sistema 3* é empregado em empresas de serviços (como bancos e financeiras) e em áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com empregados.

O *Sistema 4* é encontrado em empresas que utilizam sofisticada tecnologia com pessoal especializado e desenvolvido (como empresas de propaganda, consultoria em engenharia e administração), onde os profissionais desenvolvem atividade complexa.

Na realidade, o *Sistema 4* utiliza um *modelo de organização grupal* que se superpõe. Cada grupo de trabalho vincula-se ao restante da empresa por meio de pessoas que são membros de mais de um grupo e que superpõem sua vinculação e seu relacionamento com mais de um grupo são denominadas *"elos de vinculação superposta"*. São *elos de ligação* entre diferentes grupos de trabalho o que proporciona uma dinâmica nova no sistema. Na prática, a estrutura organizacional permite uma *vinculação de grupos superpostos* conforme a Figura 12.2.

A *interação* ocorre entre os subordinados e entre os subordinados e superiores. Cada *grupo de trabalho* se compõe de um superior e seus respectivos subordinados, de forma que todos eles se envolvem em cada decisão. Além disso, um ou mais indivíduos de cada *grupo* passam a comportar-se como *elos de vinculação superposta* com os demais outros grupos da empresa. Assim, o *Sistema 4* repousa em três aspectos principais:

1. A utilização de princípios e técnicas de *motivação* em vez da dialética tradicional de *recompensas* e *punições*.
2. A composição de *grupos de trabalho* entrelaçados e motivados capazes de se empenharem totalmente para alcançar os *objetivos empresariais*.
3. A adoção do *princípio de relações de apoio*: a administração adota metas de elevado desempenho para si mesma e para todas as pessoas e oferece os meios adequados para atingi-las. Essas metas são melhor alcançadas quando há condições de satisfazer também aos *objetivos individuais* das pessoas.

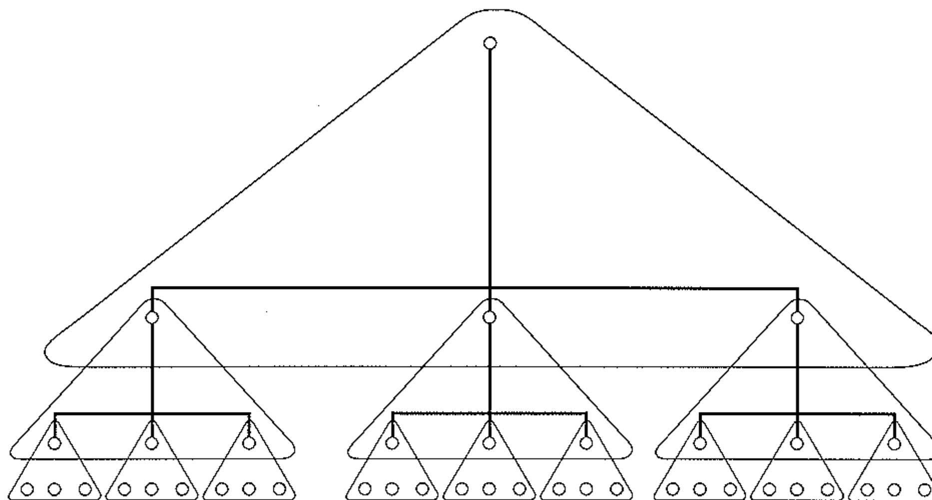


Figura 12.2 A forma de organização em grupos superpostos.

Fonte: LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1971. p. 130.

Assim, a tarefa do administrador é deslocar-se gradativamente dos *Sistemas* inferiores (*1* ou *2*) para os *Sistemas* superiores (*3* ou *4*) para melhorar as condições de eficiência e eficácia da organização.



RESUMO

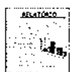
A *função administrativa* de direção no *nível institucional* da empresa é a responsável pela condução e orientação da *ação empresarial* por meio da dinamização das atividades realizadas em todas as áreas e níveis da empresa. É uma função predominantemente

voltada para o desempenho das pessoas, já que as pessoas são os recursos que vivificam os demais recursos empresariais. Existem dois estilos básicos de *direção* como dois extremos de um *continuum:* o estilo *da Teoria X* e o da *Teoria Y.* O primeiro está fundamentado em concepções antigas a respeito do comportamento humano, enquanto o segundo se baseia na descentralização de decisões e delegação de responsabilidades, ampliação do cargo, administração consultiva e auto-avaliação do desempenho. A *direção* depende dos *sistemas de administração* existentes na empresa e varia em um *continuum* de quatro *sistemas.* O primeiro é o *sistema autoritário coercitivo* (que representa o sistema mais autocrático e enrijecido de administração), vindo o *autoritário-benevolente* (um pouco mais suave), o *sistema consultivo* e, por fim, o *sistema participativo* (o mais democrático de todos). Em alguns casos, verifica-se a coexistência dos quatro *sistemas* em diferentes áreas e níveis da mesma organização.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Faça uma crítica comparativa entre a *Teoria X* e a *Teoria Y* como dois *estilos de direção* nas empresas.
2. Apresente exemplos e características de empresas que utilizam o *Sistema 1,* autoritário-coercitivo.
3. Apresente exemplos e características de empresas que utilizam o *Sistema 2,* autoritário-benevolente.
4. Apresente exemplos e características de empresas que utilizam o *Sistema 3,* consultivo.
5. Apresente exemplos e características de empresas que utilizam o *Sistema 4,* participativo.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

A HISTÓRIA DA BRASMOTOR [3]

Em 1945, o boliviano *Miguel Etchenique* resolveu, com alguns amigos, fundar a *Companhia Distribuidora Geral Brasmotor* para montar automóveis e caminhões *Chrysler.* Logo a seguir, a *Brasmotor* iniciava a importação e montagem de veículos da linha *Volkswagen.* Os fundadores queriam um empreendimento amplo e capaz de envolver diversas atividades. Assim, a *Brasmotor* lançou-se a uma nova atividade industrial: a produção dos refrigeradores *Norge, Alaska* e *White Star,* cujo sucesso estimulou a criação da marca *Brastemp.*

Em 1956, morre *Miguel Etchenique,* e ocorre a grande alteração na vida da *Brastemp:* a *Volkswagen* tinha inaugurado suas próprias instalações e a *Brastemp* deixou de trabalhar com veículos, pois a *Chrysler* se desinteressou do mercado brasileiro. A empresa intensificou a área de aparelhos domésticos, criando a *Multibrás* (em associação com a *Whirlpool* e com a *Sears,* ambas norte-americanas). Posteriormente, o nome *Multibrás* foi mudado para *Brastemp.* Foi criada a *Gemmer do Brasil* (com participação da *Ross Gear & Tool Co.,* fabricante de mecanismos de direção de automóveis), hoje denominada *TRW Gemmer,* da qual se desligou em 1971. Também foi criada a *Doehler do Brasil* (em associação com a *National Lead.* Em 1977, segundo *Hugo Miguel Etchenique* (filho de *Miguel*), presidente da *Brasmotor,* esta começou a cumprir o seu papel de "empresa de investimentos". Ao lado da *Brastemp* passou, a participar no capital da *Consul* (localizada em Joinvile, empresa líder na área de refrigeradores domésticos, detendo 38% do mercado nacional) e no capital da *Empresa Brasileira de Compressores* (*Embraco*), indústria de compressores herméticos, o principal componente dos refrigeradores.

Em 1978, a *Brasmotor* partiu para uma inusitada diversificação ao assumir o controle do capital da *Sabrico,* uma das maiores revendedoras *Volkswagen.* Em 1979, entrou com uma participação de 8% no capital da *São Paulo Alpargatas,* a maior indústria nacional de confecções e calçados, tornando-se o seu principal acionista individual. Ainda em 1979, a *Brasmotor* comprou os direitos sobre o uso da marca *Frigidaire* e passou a dominar 60% do mercado de refrigeradores domésticos (somando as participações da *Brastemp, Consul* e *Frigidaire*). Com estas aquisições, a *Brasmotor* ganhou feições de empresa *holding. Etchenique* acumula a *Presidência do Conselho* e a *Superintendência* da *Brasmotor,* além de presidir o *Conselho* das empresas coligadas. O controle das empresas coligadas nem sempre é assegurado pela maioria do capital votante, mas graças a uma complexa teia de interesses e participações que exige freqüentes acordos e composições entre os maiores acionistas.

A *Brasmotor* não possui uma política deliberada de *diversificação.* Ao atingir uma participação de 60% no mercado de refrigeradores domésticos, nota-se que as atividades estranhas à refrigeração foram feitas espontaneamente. É o caso da *Sabrico* e da *São Paulo Alpargatas.*

A *Brasmotor* possui uma *estrutura administrativa* simples. Os seus escritórios estão situados no centro financeiro de São Paulo e abrigam os três diretores principais e funcionários encarregados da administração dos recursos da *holding,* da consolidação contábil dos resultados das empresas coligadas e do atendimento aos acionistas. Após análise dos *diretores,* as decisões são levadas ao *Conselho de Administração* e, a seguir, implementadas pelas empresas, com as quais *Etchenique* se liga por meio do *Superintendente.* Esta simplicidade não oferece o perigo de diluição da autoridade e agiliza o funcionamento das empresas operativas, imprimindo-lhes maior eficiência.

CASO 12

EUTERPE LTDA.

Como *presidente* da *Euterpe Ltda.* — uma empresa de porte médio fabricante de tecidos —, *Milton Mascarenhas,* se considera um homem bem-sucedido. Havia fundado sua empresa, em uma época de dificuldades e adquirira outra tecelagem para aumentar a capacidade produtiva da *Euterpe,* passando a contar com duas fábricas em bairros diferentes do Rio de Janeiro e a ajuda de um grupo competente de profissionais. O *diretor industrial* — *Jaime Barcellos* — iniciou na época da fundação da empresa e é conhecido pela sua resistência a mudanças e inovações, sobretudo no que se relaciona com o comportamento dos operários nas duas fábricas. O *gerente de produção* da fábrica nº 1 é um engenheiro industrial, *Benedito Correia,* muito bem cotado por *Barcellos* pela sua preocupação com a produção e eficiência da fábrica. O *gerente de produção* da *fábrica* nº 2 é um administrador de empresas, *Renato Ribeiro,* cuja mentalidade aberta às vezes se choca com as idéias e atitudes do *diretor industrial,* a quem se reporta. *Renato* acha que o trabalho dos operários pode ser muito mais agradável — e conseqüentemente muito mais eficiente — se forem introduzidas certas modificações nos processos de produção e no regulamento interno da fábrica, que considera rígido e autocrático. *Renato* não aceita os métodos utilizados por *Benedito Correia* na *fábrica nº 1,* achando-os quase desumanos. Contudo, como *Correia* traz sempre bons resultados de produção, não vê como convencê-lo a humanizar sua forma de administração. Na *fábrica nº 1,* os operários não podem conversar em serviço, não podem atrasar-se em hipótese alguma, são advertidos ou punidos em qualquer violação do regulamento interno, não recebem prêmios de produção e são substituídos por outros quando fazem alguma reclamação sobre suas condições de trabalho. *Renato* não consegue autorização de *Barcellos* para introduzir modificações que julga necessárias para dinamizar sua fábrica e utilizar mais eficientemente os recursos humanos de que dispõe.

O *diretor administrativo* e *financeiro* — *Ralph Hartman* — é conservador e metódico e trata a sua área quase que mecanicamente, como se fora uma máquina e como se as pessoas fossem autômatos. *Hartman* é figura quase prussiana e defensor de esquemas burocratizados de trabalho, pois acha que em finanças não se pode cometer o menor deslize. O *diretor comercial* — *Alberto Cesarini* —, um administrador de empresas, é ferrenho defensor do trabalho em equipe e da delegação de responsabilidades. *Cesarini* acha que o sucesso de sua organização de vendas repousa no ambiente liberal e amistoso que reina entre seus subordinados. Freqüentemente, faz reuniões com todo o seu pessoal e incrementa o espírito de equipe, o trabalho em conjunto e a troca de idéias e experiências entre vendedores e o pessoal da *seção de faturamento* e de *expedição.* Os operários que trabalham no *depósito de produtos acabados* também têm um sistema de trabalho bastante liberal e sem grandes pressões. *Cesarini* geralmente consulta seus subordinados e estabelece objetivos em conjunto com cada um deles para depois cobrar os resultados, deixando a critério de cada um a maneira pela qual deverão alcançá-los. Quando sente que alguém está em dificuldades, oferece

ajuda. Todavia, acha que não deve interferir na área dos demais *diretores*, pois não pretende meter a mão em "casa de abelhas".

Mas, como íamos dizendo, *Milton Mascarenhas* se considera um homem bem-sucedido — mas apenas em relação ao progresso que conseguiu em sua empresa. Uma preocupação, contudo, o atormenta. Vez por outra recebe informações a respeito de como os empregados de sua empresa são tratados nas seções. Seus 65 anos de idade lhe ensinaram que a dignidade humana e os valores democráticos são as coisas mais importantes para um empresário que deseja que sua empresa sirva à comunidade e ao país e não apenas aos interesses egoístas de alguns poucos. *Mascarenhas* pensa em reunir seus *diretores* para discutir o problema e criar uma *comissão* para estudar as possíveis alternativas de solução. Sabe que encontrará uma resistência férrea da parte de alguns deles, mas não se encontra suficientemente esclarecido sobre a maneira de conduzir a discussão, nem como focalizar o problema, pois existem operários e funcionários em sua empresa e eles sempre foram tratados diferentemente. Como você poderia ajudar Mascarenhas?

MAKRON
Books

Capítulo 13

GERÊNCIA



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Caracterizar a *função administrativa* de *direção* no *nível intermediário* das empresas.
- Descrever a *motivação humana*, suas bases e características.
- Descrever o *processo de comunicação* e sua complexidade.
- Caracterizar a *liderança* e as diversas abordagens quanto à sua explicação.

O termo *gerência* (*management*) tem sido usado como um sinônimo de *administração*, ou de quem faz *administração*, seja nas empresas, ou nas demais organizações. Neste capítulo, empregaremos o termo *gerência* para denotar a função de *direção* exercida no *nível intermediário* das empresas e para diferenciá-la da direção no *nível institucional* e da *supervisão* no *nível operacional*. O *gerente* é o executivo que trabalha no *nível intermediário* das empresas, subordinando-se a outros executivos do *nível institucional* (*diretores*) e dirigindo outros executivos no *nível operacional* (*supervisores*).

Vimos que a tarefa básica realizada no *nível intermediário* da empresa é a mediação, isto é, a *redução da incerteza* trazida do *ambiente de tarefa* pelo *nível institucional* e sua colocação em termos de programas e operações padronizadas e estandartizadas no *nível operacional*. Nesta parte dedicada à *direção*, o *nível intermediário* se responsabiliza pela condução da atividade humana (motivação, liderança e comunicação), tendo em vista o *estilo de direção* definido no *nível institucional*. Em outros termos, o *nível intermediário* se responsabiliza pela *gerência* da empresa. Neste sentido, torna-se imprescindível o conhecimento da natureza humana, já que a empresa é constituída de *pessoas* que ocupam *cargos* diferentes em *níveis* diferentes e realizando *tarefas* diferentes. E como as *pessoas* são diferentes entre si, com conhecimentos e especializações diferentes, o encargo de *gerência* torna-se bastante complexo. E como o *gerente*

realiza os objetivos do departamento por meio de pessoas, a eficiência e eficácia com que consegue desenvolver as tarefas dependem sobremaneira do conhecimento que tiver a respeito das *pessoas*.

As empresas são constituídas de *pessoas*. Da mesma forma como a Física estuda o átomo como sua unidade fundamental, também a *Teoria Administrativa* focaliza o *indivíduo* como sua base de análise. Obviamente, as ciências comportamentais — como a Psicologia e a Sociologia — contribuem com a maior parte dos conceitos para a compreensão do comportamento humano dentro das empresas. A *motivação*, a *liderança* e a *comunicação* constituem os principais meios de dirigir as pessoas dentro das empresas. E, por sinal, constituem os três conceitos relacionados com o comportamento mais importantes para o *gerente* alcançar *eficiência* e *eficácia* por meio das *pessoas*.

MOTIVAÇÃO HUMANA

Para se compreender o comportamento humano, é fundamental o conhecimento da *motivação humana*. O conceito de *motivação* tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, *motivo* é o impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do *ambiente*) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a *motivação* está relacionada com o *sistema de cognição* do indivíduo. *Cognição* (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia. O *sistema cognitivo* de cada pessoa inclui os seus valores pessoais e é profundamente influenciado pelo seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados pela sua *cognição* — pelo que ele sente, pensa e acredita.

O *ambiente psicológico* (ou *ambiente comportamental*) é a situação que a *pessoa* percebe e interpreta a respeito de seu ambiente externo mais próximo. É o *ambiente* relacionado com suas atuais necessidades. No *ambiente psicológico*, os objetos, pessoas ou situações adquirem *valências*, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas. A *valência* é positiva quando os objetivos, pessoas ou situações podem ou prometem satisfazer as necessidades presentes do indivíduo. A *valência* é negativa quando pode ou promete ocasionar algum prejuízo ou dano ao indivíduo. Os objetos, pessoas ou situações carregados de *valência* positiva tendem a atrair o indivíduo, enquanto os de *valência* negativa tendem a causar-lhe repulsa ou fuga. A *atração* é a força — ou vetor — dirigida para o objeto, pessoa ou situação, enquanto a *repulsa* é a força — ou vetor — que o leva a afastar-se, tentando fugir ou escapar. Um vetor tende sempre a produzir uma locomoção em certa direção. Quando dois ou mais vetores atuam ao mesmo tempo sobre uma pessoa, a locomoção é uma espécie de resultante (ou momento) de forças. De um modo geral, a locomoção pode ser de aproximação ou abordagem (*valência* positiva) ou de fuga ou repelência (*valência* negativa). Algumas vezes, a *locomoção* produzida pelos vetores pode ser impedida ou bloqueada por uma barreira (impedimento ou obstáculo) capaz de causar frustração.

O modelo de comportamento humano proposto por *Lewin* é representado esquematicamente pela equação:

$$C = f(P, M)$$

onde o *comportamento* (C) é resultado ou *função* (f) da interação entre a *pessoa* (P) e o seu *meio ambiente* (M) ou situação. A *pessoa* (P), nesta equação, é determinada pelas características de personalidade em interação com o *meio* (M).

A *motivação* representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: as *necessidades humanas*. As pessoas são diferentes entre si no que tange à *motivação*. As *necessidades humanas* que motivam o comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais e os *sistemas cognitivos* são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir os objetivos são diferentes. E o pior é que as necessidades, os valores pessoais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas essas diferenças enormes, o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as *pessoas*. Existem três suposições relacionadas entre si para explicar o comportamento humano:

1. O *comportamento humano é causado*. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. O *comportamento humano é motivado*. Há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O *comportamento humano é orientado para objetivos pessoais*. Subjacente a todo comportamento, existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os *motivos* do comportamento.[1]

Se essas três suposições forem corretas, o comportamento humano não será espontâneo, nem isento de finalidade: sempre haverá algum *objetivo* implícito ou explícito que orienta o comportamento das pessoas.

CICLO MOTIVACIONAL

O comportamento humano pode ser explicado por meio do *ciclo motivacional*, isto é, o processo pelo qual as *necessidades* condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. As *necessidades* ou *motivos* não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamento. A *necessidade* quando surge, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da

necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a *necessidade*, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma normal de ajustamento ao ambiente. O *ciclo motivacional* pode ser sumariado da seguinte maneira:[2]

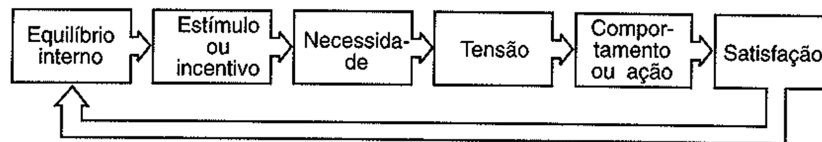


Figura 13.1 Etapas do ciclo motivacional com a satisfação de uma necessidade.

Com a repetição do ciclo motivacional (*reforço*) e a aprendizagem daí decorrente, os comportamentos ou ações, tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas *necessidades*. Por outro lado, uma *necessidade* satisfeita não é motivadora de comportamento, já que não causa tensão, desconforto ou desequilíbrio. Assim, uma pessoa sem fome não é motivada a procurar alimento para comer.

A *necessidade* pode ser *satisfeita, frustrada* ou *compensada* (transferida para outro objeto). No ciclo *motivacional* representado na Figura 13.1, há um estado de equilíbrio interno (da pessoa) que é alterado por um estímulo (interno) ou incentivo (externo) que produz uma *necessidade*. A *necessidade* provoca um estado de tensão que leva a um comportamento ou ação que conduza a satisfação daquela *necessidade*. Satisfeita a *necessidade*, o organismo humano retorna ao equilíbrio interno anterior. Porém, nem sempre a *necessidade* é satisfeita. Muitas vezes, a tensão provocada pelo surgimento da *necessidade* encontra uma *barreira* ou um *obstáculo* para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por *via social* (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.), seja por *via fisiológica* (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). É o que chamamos de *frustração*. A tensão não é descarregada e permanece no organismo provocando certos sintomas psicológicos, fisiológicos ou sociais.

Outras vezes, a *necessidade* não é satisfeita e nem frustrada, mas transferida ou compensada. A *transferência* ou *compensação* ocorre quando a satisfação de uma outra *necessidade* serve para reduzir ou aplacar a intensidade de uma *necessidade* que não pode ser satisfeita. É o que acontece quando o *motivo* de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho.

A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A *teoria da motivação* desenvolvida por *Maslow* afirma que as *necessidades humanas* estão organizadas em uma *hierarquia de necessidades,* formando uma espécie de pirâmide.[3]

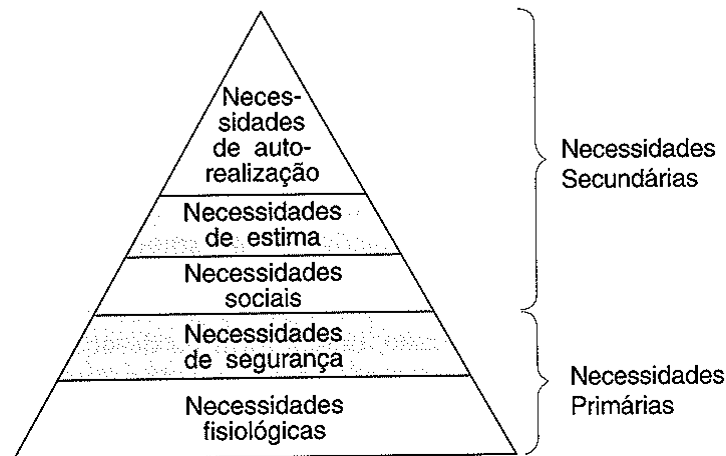


Figura 13.2 A hierarquia das necessidades.

As *necessidades humanas* são:

a) **Necessidades fisiológicas:** são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.

b) **Necessidades de segurança:** levam o indivíduo a proteger-se de todo perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, desejo de estabilidade, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Tal como as *necessidades fisiológicas,* as de *segurança* estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

c) **Necessidades sociais:** relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição e participação levam o indivíduo à adaptação social ou não. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.

d) **Necessidades de estima:** relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A *satisfação* das *necessidades de estima* conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, *status*, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua *frustração* pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

e) **Necessidades de auto-realização:** relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência se expressa por meio do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

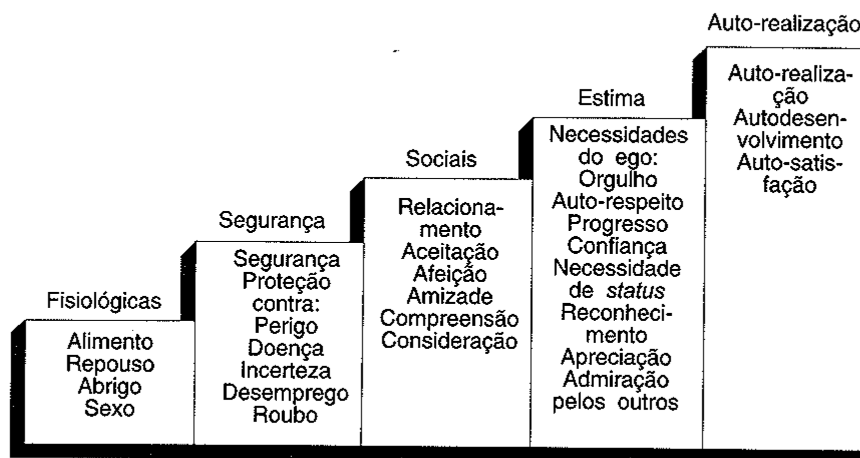


Figura 13.3 As necessidades humanas primárias e secundárias.

As *necessidades* assumem formas que variam de uma pessoa para outra. A *teoria da motivação* de Maslow se baseia nas seguintes pressuposições:

a) O comportamento humano pode ter mais de uma *motivação*. O comportamento motivado é uma espécie de canal pelo qual muitas necessidades podem ser satisfeitas isolada ou simultaneamente.

b) Nenhum comportamento é casual, mas motivado; isto é, orientado para objetivos.

c) As *necessidades humanas* estão dispostas em uma *hierarquia* de importância ou de premência: uma *necessidade* superior somente se manifesta quando a *necessidade* inferior (mais premente) foi satisfeita. Toda *necessidade* está relacionada com o estado de satisfação ou de insatisfação de outras necessidades. Uma vez satisfeitas suas *necessidades* básicas de alimento, vestuário e abrigo, o homem deseja amigos e torna-se sociável e grupal. Uma vez satisfeitas essas *necessidades* aquisitivas, deseja reconhecimento e respeito de seus amigos e realizar sua independência e competência. E, satisfeitas essas *necessidades de*

status e auto-estima, passa a buscar a realização de si mesmo, a liberdade e modos cada vez mais elevados de ajustamento e adaptação.

d) A *necessidade* inferior (mais premente) monopoliza o comportamento do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo. Assim, as *necessidades* mais elevadas (menos prementes) tendem a ficar relegadas a um plano secundário. Apenas quando satisfeitas as *necessidades* inferiores é que surgem gradativamente as *necessidades* mais elevadas. Em função dessa premência, nem todos os indivíduos conseguem chegar nos níveis mais elevados de *necessidades* porque, se não assegurarem a garantia de satisfação das *necessidades* inferiores, a premência destas não permitirá o alcance das *necessidades* mais elevadas.

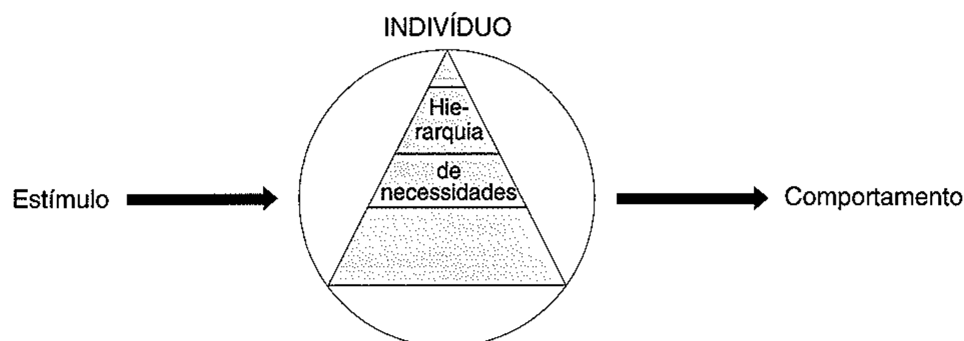


Figura 13.4 A motivação do comportamento.

FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS

A *teoria dos dois fatores* desenvolvida por *Herzberg* procura explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos. Para ela, existem dois fatores:[4]

a) Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos: pois se localizam no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais ele desempenha seu trabalho. Os *fatores higiênicos* não estão sob o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa. Os principais *fatores higiênicos* são: os salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, condições físicas de trabalho, políticas da empresa, clima de relações entre a direção e o indivíduo, regulamentos internos etc. São *fatores de contexto*, situando-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente,

apenas esses *fatores higiênicos* eram destacados nas práticas de *motivação* dos empregados, isto é, apenas as condições que o rodeiam e aquilo que ele recebe externamente em troco do seu trabalho. Aliás, o trabalho era considerado como uma atividade desagradável, mas imprescindível. Daí o fato de a administração incentivar as pessoas a trabalharem por meio de prêmios e incentivos salariais ou por meio de punições ou coações ou ainda por meio de ambos: recompensas e punições. Hoje, muitas empresas alicerçam suas políticas de pessoal sobre os *fatores higiênicos*, isto é, sobre salários, benefícios sociais, políticas de supervisão, de oportunidades, condições ambientais físicas de trabalho etc.

Os *fatores higiênicos*, quando ótimos, apenas evitam a *insatisfação* nos empregos, pois não conseguem elevar a *satisfação*; quando a elevam, não conseguem sustentá-la ou mantê-la elevada por muito tempo. Porém, quando precários, os *fatores higiênicos* provocam *insatisfação*. Por essa razão, os *fatores higiênicos* são *profiláticos* e *preventivos*: eles apenas evitam a *insatisfação*, mas não causam a *satisfação*. Seu efeito é como o de certos remédios: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Daí chamá-los também de *fatores insatisfacientes*.

b) **Fatores motivacionais** ou **fatores intrínsecos**: pois estão relacionados com o *conteúdo do cargo* ou com a *natureza das tarefas* que o indivíduo executa. Os *fatores motivacionais* estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, crescimento individual e reconhecimento profissional. Os *fatores motivacionais* dependem da natureza das tarefas que o indivíduo executa. Tradicionalmente, as tarefas têm sido definidas e arranjadas com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, esvaziando os componentes de desafio e oportunidade para criatividade e significação psicológica para o indivíduo que as executa. Com essa abordagem mecanicista, as tarefas passaram a criar um efeito de "desmotivação" e, como resultado, a apatia e o desinteresse do indivíduo, já que elas não lhe oferecem nada mais do que um lugar decente para trabalhar. O efeito dos *fatores motivacionais* sobre o comportamento é mais profundo e estável. Quando os *fatores motivacionais* são ótimos, eles provocam *satisfação*. Porém, quando são precários, eles evitam a *insatisfação*. Daí *Herzberg* chamá-los de *fatores satisfacientes*.

Os *fatores* responsáveis pela *satisfação profissional* são totalmente desligados e distintos dos *fatores* responsáveis pela *insatisfação profissional*: "o oposto de *satisfação profissional* não é a *insatisfação*, mas sim *nenhuma satisfação profissional* e, da mesma maneira, o oposto de *insatisfação profissional* é *nenhuma insatisfação profissional* e não a *satisfação*".

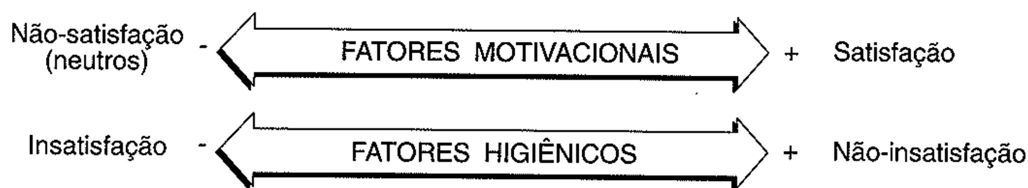


Figura 13.5 Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes.

Em outras palavras, a *teoria dos dois fatores* afirma que:

- a *satisfação no cargo* é função do conteúdo da carga ou das atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os *fatores motivacionais;*
- a *insatisfação no cargo* é função do contexto, isto é, do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os *fatores higiênicos.*

Quadro 13.1 Fatores motivacionais e fatores higiênicos.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	**FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)**
Conteúdo do cargo (como o indivíduo se sente a respeito de seu cargo)	*Contexto do cargo* (como o indivíduo se sente a respeito de sua empresa)
1. O trabalho em si	1. Condições de trabalho
2. Realização pessoal	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: SIKULA, Andrew F. *Personnel administration and human resources management.* New York: John Wiley & Sons, 1976. p. 88.

ENRIQUECIMENTO DO CARGO

Para que o *conteúdo do cargo* (*fatores motivacionais*) seja sempre estimulante e desafiador a ponto de criar meios de satisfação das necessidades mais elevadas, *Herzberg* propõe o *enriquecimento do cargo.* Para ele, o *enriquecimento do cargo* traz efeitos desejáveis, como o aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal, como vimos anteriormente.

As duas teorias da motivação — de *Maslow* e de *Herzberg* — apresentam pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da *motivação* do comportamento humano. Os *fatores higiênicos* se referem às chamadas *necessidades primárias* (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os *fatores motivacionais* se referem às chama-

das *necessidades secundárias* (necessidade de estima e de auto-realização), como mostra a figura abaixo.

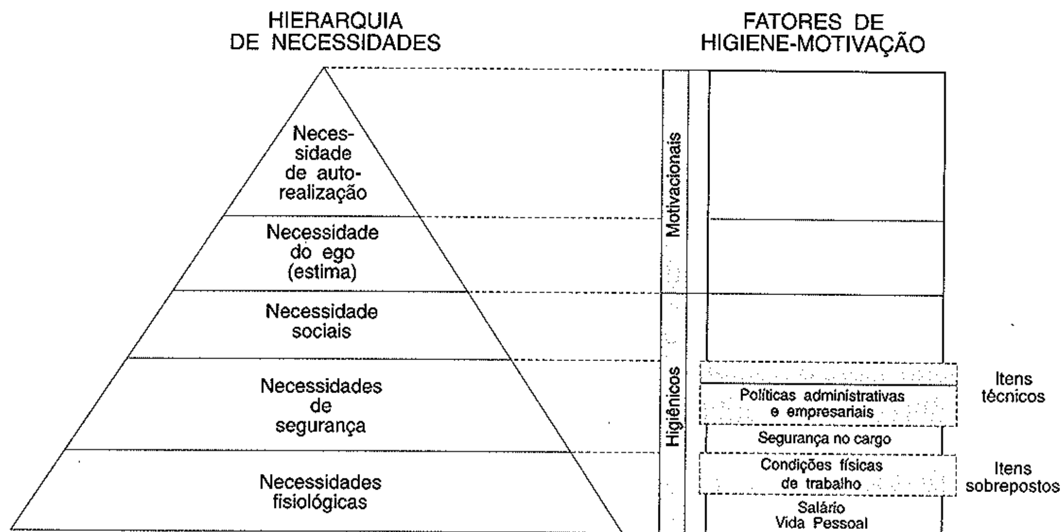


Figura 13.6 Uma comparação dos modelos de motivação.

Fonte: DAVIS, Keith. *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill, 1972. p. 59.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Os dois modelos de *motivação humana* — o de *Maslow*, baseado na estrutura hierárquica e uniforme das necessidades humanas e o de *Herzberg*, fundamentado em duas classes de *fatores* estáveis e permanentes — presumem implicitamente que existe sempre *"uma melhor maneira"* de motivar que é válida para todas as pessoas e para todas as situações. A evidência, contudo, tem demonstrado que diferentes pessoas reagem diferentemente de acordo com a situação em que se encontram. Uma *teoria da motivação* para ser válida precisaria levar em conta essas *contingências*.

Dentro desse filão, *Vroom*[5] desenvolveu uma *teoria da motivação* que rejeita noções preconcebidas e reconhece tanto as diferenças individuais das pessoas como as diferentes situações em que elas podem se encontrar.

FORÇAS BÁSICAS DA MOTIVAÇÃO PARA PRODUZIR

Vroom preocupa-se com a *motivação para produzir*, aspecto em que se aproxima levemente de *Herzberg*. Para ele, a *motivação para produzir* determina o nível de produtividade individual e depende de *três forças básicas* que atuam dentro de cada pessoa, a saber:

a) **Expectativas:** isto é, os *objetivos individuais* e a força de atingir tais objetivos. Os *objetivos individuais* são variados e podem incluir: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento etc., ou uma infinidade de combinações de *objetivos* que cada pessoa tenta satisfazer simultaneamente.

b) **Recompensas:** isto é, a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos *objetivos industriais*. Se uma pessoa tem por *objetivo pessoal* obter um salário melhor e se trabalha na base da remuneração por produção, poderá ter uma forte *motivação* para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros colegas de grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão informal de produção; pois produzir mais, neste caso, poderá significar a rejeição do grupo.

c) **Relações entre expectativas e recompensas:** isto é, a capacidade percebida de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não vê relação entre nível de produtividade e recompensa.

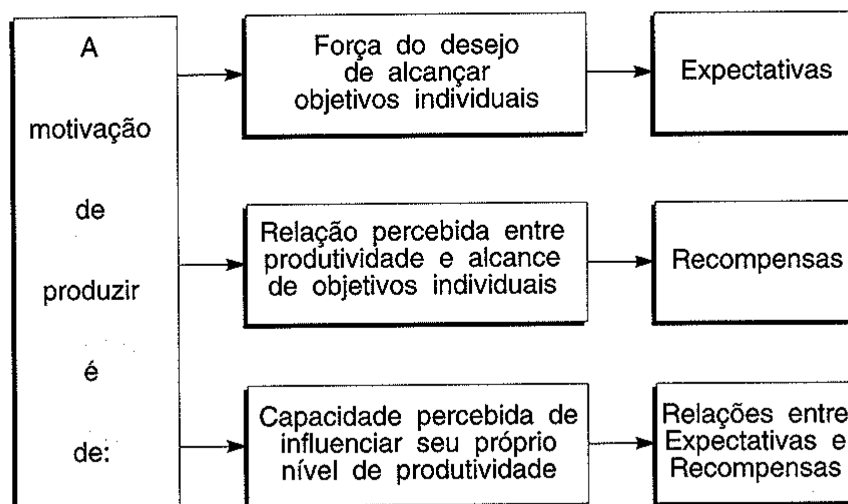


Figura 13.7 As três dimensões básicas da motivação de produzir.

Esses *três fatores* determinam a *motivação* do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontre. O *modelo de motivação de Vroom* se apóia no chamado *modelo de expectação de motivação* baseado em *objetivos gradativos* (*path-goal*). Este modelo parte da hipótese de que a *motivação* é um processo que orienta opções de comportamentos diferentes. A pessoa percebe as conseqüências de cada opção ou alternativa de comportamento como um conjunto de possíveis resultados decorrentes de seu comportamento. Esses resultados compõem uma cadeia de relações entre *meios* e *fins*. Quando a pessoa procura um *resultado intermediário* (produtividade elevada,

por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados *finais* (dinheiro, benefícios sociais, apoio do chefe, promoção ou aceitação do grupo).

VALÊNCIAS

Cada pessoa tem preferências quanto a determinados *resultados finais* que pretende alcançar ou evitar. Esses *resultados* adquirem *valências,* dentro do conceito de *Lewin.* Uma *valência positiva* indica um desejo de alcançar um determinado *resultado final,* enquanto uma *valência negativa* implica um desejo de fugir de determinado *resultado final.* Os *resultados intermediários* apresentam *valência* em função de sua relação percebida com os *resultados finais* desejados. Na Figura 13.7, a produtividade elevada (*resultado intermediário*) não tem *valência* em si mesma, mas adquire *valência* enquanto estiver relacionada com o desejo da pessoa de atingir determinados *resultados finais* (como dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção etc.). Essa *relação causal* entre *resultado intermediário* e *resultado final* é denominada *instrumentalidade.* A *instrumentalidade* apresenta valores que variam de +1,0 a -1,0 de *valência* (como os coeficientes de correlação entre duas variáveis) dependendo de estar diretamente ligada ou não ao alcance dos *resultados finais.* Se a pessoa perceber que não existe relação alguma entre o *resultado intermediário* (produtividade elevada, no caso) e o alcance dos *objetivos finais* (dinheiro, apoio do supervisor, promoção etc.), a *instrumentalidade* será igual a zero, ou seja, inexistente. Em outros termos, de nada adiantará a produtividade elevada para alcançar objetivos como dinheiro, apoio do supervisor ou promoção.

INSTRUMENTALIDADE

O desejo da pessoa (*valência*) para uma produtividade elevada (*resultado intermediário*) é determinado pela soma das *instrumentalidades* e *valências* de todos os *resultados finais.* A *motivação* e o seu esforço motivado para satisfazê-la levam a pessoa a perceber que suas ações poderão alterar o seu nível de desempenho para alcançar seus *objetivos finais.* Essa percepção subjetiva de *ação-resultado* é denominada *expectância.* Os valores de *expectância* podem variar de 0 a +1,0 (como os valores de probabilidade), dependendo do grau de certeza percebida com que as atividades da pessoa poderão influenciar o seu nível de desempenho. Uma pessoa somente se dedicará a *resultados intermediários* quando perceber que estes poderão conduzi-la a *resultados finais* que deseja alcançar. Daí os *objetivos gradativos.* Quanto maior a *expectância,* tanto mais a pessoa se dedicará aos *resultados intermediários.* Se a *expectância* for igual a zero, a pessoa simplesmente se desinteressará dos *resultados intermediários.*

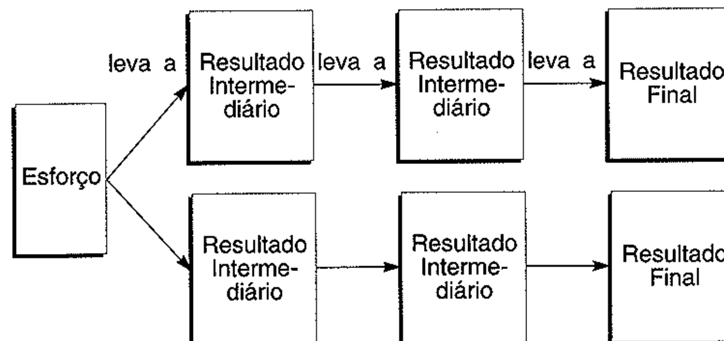


Figura 13.8 Cadeia de objetivos gradativos na teoria da expectação.

Essa teoria é denominada *modelo contingencial de motivação*, pois leva em conta as diferenças individuais entre as pessoas e entre as situações em que elas poderão se encontrar. A *motivação* de uma pessoa é *contingente* e varia conforme as diferenças individuais e as diferentes maneiras de operacionalizá-la. Assim, o desempenho de uma pessoa em uma atividade qualquer é *contingente* e depende de *três fatores fundamentais:* as *expectativas*, as *recompensas* e as *relações entre ambas* (aquilo que a pessoa entende que deva fazer, isto é, suas percepções do papel a desempenhar). Obviamente, a *teoria de Vroom* é uma *teoria da motivação* e não uma teoria do comportamento.

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

Ao desenvolver sua *teoria da experiência*, *Lawler III* [6] considera o *dinheiro* um *resultado intermediário* que possui elevada instrumentalidade para o alcance de inúmeros *resultados finais* devido às seguintes razões:

a) As pessoas desejam *dinheiro* porque este lhes permite não somente a satisfação de *necessidades fisiológicas* (comida, vestuário, conforto, padrão de vida etc.) e *necessidades de segurança* (estabilidade e segurança financeira, ausência de problemas financeiros), como também fornece plenas condições para a satisfação das *necessidades sociais* (relacionamentos, amizades, participação em grupos sociais), de *estima* (*status*, prestígio) e de *auto-realização* (condições de realização do potencial e do talento pessoal).

b) Se a pessoa acredita que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter *dinheiro*, ela se aplicará nesse desempenho. O desempenho torna-se um *resultado intermediário* para obter o *dinheiro*, que é um outro *resultado intermediário* seguinte na seqüência para alcançar *resultados finais* variados. O *dinheiro* apresenta elevado valor de *expectação* quanto ao alcance de *resultados finais*. O *dinheiro* permite comprar muita coisa.

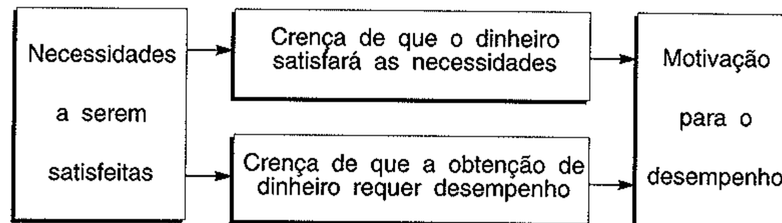


Figura 13.9 Modelo de comportamento da teoria da expectação.

Desde que a pessoa acredite que uma melhoria no desempenho conduza a uma melhoria na *remuneração,* o *salário* (*dinheiro*) poderá ser um excelente motivador do desempenho.

CONCEITO DE HOMEM COMPLEXO

A *abordagem contingencial da motivação humana* leva ao conceito de *homem complexo:* cada pessoa é concebida como um *sistema individual* e complexo de necessidades biológicas, motivos psicológicos, valores e de percepções. Tal *sistema* opera de forma a manter o seu equilíbrio interno diante das mudanças e das demandas externas que continuamente lhe são impostas pelas forças do ambiente que o rodeia. Em suas transações com o *ambiente organizacional,* as pessoas são motivadas por um desejo de utilizar suas habilidades de solucionar problemas ou de dominar os problemas com os quais se defrontam. Cada pessoa é um *sistema individual* e particular que envolve motivações, padrão de valores pessoais e esquemas de percepção do ambiente externo. *Motivos, valores* e *percepções* são altamente inter-relacionados: o que uma pessoa percebe numa particular situação é influenciado pelos seus *valores* e *motivos.* O desenvolvimento de *valores* e *motivos* é influenciado pelo processo de *percepção* que determina qual informação o sistema recolhe do ambiente.

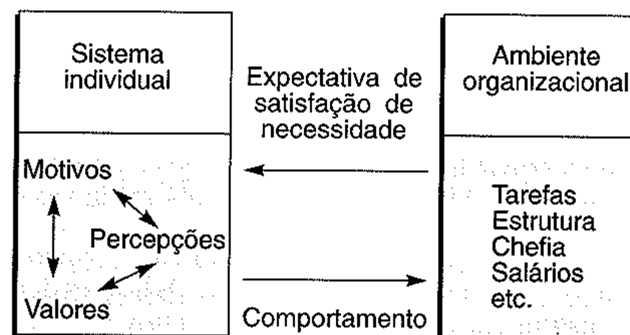


Figura 13.10 O *homem complexo* e seu sistema individual.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O *clima organizacional* refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de *motivação* de seus participantes. O *clima organizacional* é a qualidade ou propriedade do *ambiente organizacional* percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Refere-se às propriedades motivacionais do *ambiente organizacional,* ou seja, aos aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Na medida em que o *ambiente organizacional* permite a satisfação das necessidades individuais de seus participantes, o *clima organizacional* tende a mostrar-se favorável e positivo. Na medida em que o *ambiente organizacional* frustra a satisfação das necessidades dos participantes, o *clima organizacional* tende a mostrar-se desfavorável e negativo. O *clima organizacional* pode ser percebido dentro de uma ampla gama de características qualitativas: saudável, doentio, quente, frio, incentivador, desmotivador, desafiador, neutro, animador, ameaçador etc., de acordo com as características com que cada participante se defronta nas suas transações com o ambiente *organizacional* e passa a percebê-lo em função de suas transações.

Em termos mais práticos, o *clima organizacional* depende do *estilo de liderança* utilizado, das políticas e dos valores existentes, da estrutura organizacional, características das pessoas que participam da empresa, natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio da vida da empresa.

LIDERANÇA

Para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a *liderança* e o uso adequado de incentivos para obter *motivação.* Ambos requerem uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas. Em resumo, o administrador precisa conhecer a *motivação humana* e saber conduzir as pessoas, isto é, *liderar.*

A *liderança* é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: *planejamento, organização, direção e controle.* Porém, a *liderança* é mais relevante na função de *direção* — aquela que toca mais perto as pessoas.

Não se deve confundir *liderança* com *direção.* Um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Os líderes devem estar presentes não apenas no *nível institucional,* mas em todos os *níveis* da empresa e nos grupos informais de trabalho.

CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é a influência *interpessoal* exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. A *liderança* é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais É um

tipo de influência. A *influência* é uma força psicológica e envolve conceitos como *poder* e *autoridade,* abrangendo as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. A *influência* pode ocorrer de diversas formas, indo desde formas violentas de imposição até formas suaves de convencimento.

Coação	Pressão	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar a fazer algo sem aceitação Imposição Mando	Coerção Ameaça Forçar a aceitação	Prevalecer com conselho ou indução Mudar a cabeça	Propor algo sem forçar para a aceitação	Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar Espontâneo

Figura 13.11 Os tipos de influência.

A *liderança* é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce *influência* sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos. A definição de *liderança* envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos pessoais e necessidades. Assim, a *liderança* é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer com que as pessoas façam aquilo que ela pretende fazer, nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

Também convém distinguir entre *liderança como uma qualidade pessoal* (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e *liderança como função* (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): o grau em que o indivíduo demonstra qualidades de *liderança* depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra.

A *liderança* pode ser estudada em termos de *estilos de comportamento do líder* em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto a *abordagem dos traços* se refere àquilo que o líder é, a *abordagem dos estilos de liderança* se refere àquilo que o líder faz, isto é, ao seu estilo de comportamento para liderar.

ESTILO DE LIDERANÇA AUTORITÁRIA, LIBERAL E DEMOCRÁTICA

Dois autores[7] fizeram um estudo para verificar o impacto causado por três diferentes *estilos de liderança* em grupos de meninos orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, de seis em seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam três *estilos* diferentes: a *liderança autocrática*, a *liderança liberal (laissez-faire)* e a *liderança democrática*.

Os resultados dessa experiência mostraram que os meninos se comportaram da seguinte forma aos diferentes tipos de *liderança* a que foram submetidos:[8]

Liderança autocrática

O líder é duro e impositivo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este saía ou se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.

Liderança liberal

O líder deixa todos à vontade. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

Liderança democrática

O líder é atuante, consultivo e orientador. Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

A partir dessa experiência, passou-se a defender o papel da *liderança democrática* — perfeitamente compatível com o espírito americano da época —, extremamente comunicativa, que encoraja a participação do empregado, que é justa e não-arbitrária e que se preocupa não somente com os problemas do trabalho, mas também com os problemas das pessoas.

Quadro 13.2 Os três estilos de liderança.

Autocrática	**Democrática**	**Liberal** *(laissez-faire)*
• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	• Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
• O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	• O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.	• A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	• A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	• Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
• O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	• O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	• O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente comenta sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Na vida prática, o líder utiliza os três *estilos de liderança* de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a *liderança autocrática*, a *democrática* e a *liberal*. A principal problemática da *liderança* é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

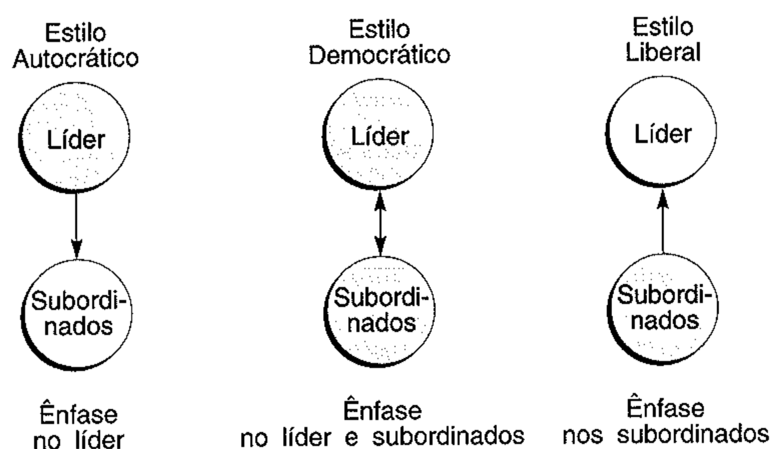


Figura 13.12 As diferentes ênfases de correntes dos três estilos de liderança.

ÊNFASE NA PRODUÇÃO *VERSUS* ÊNFASE NAS PESSOAS

A abordagem de estilos de liderança mostra como o líder se comporta. Essa abordagem apresenta várias versões.

ESTILOS DA LIDERANÇA

Assim como a *administração* é um processo relativo para o qual não existem *princípios universais* e imutáveis, o mesmo se dá com a *liderança*. *Likert*[9] distingue dois *tipos básicos de liderança*:

Liderança centrada na tarefa (*job centered*)

É a *liderança* estreita e preocupada com a execução da tarefa e com os seus resultados. É a *liderança* apregoada pela *Administração Científica* de *Taylor* e que tende a subdividir e fragmentar o trabalho em tarefas componentes, a selecionar e treinar as pessoas mais adequadas para o tipo de tarefa e pressioná-las constantemente a fim de obter os níveis de produção estimados. É típica das empresas que tendem a concentrar as pessoas em ocupações restritas ao ciclo de trabalho, de modo padronizado, em ritmos baseados em padrões de produção preestabelecidos. É a *liderança* preocupada exclusivamente

com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

Liderança centrada nas pessoas (*employee-centered*)

É a *liderança* preocupada com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões. É o tipo de *liderança* que dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem descuidar-se do desempenho esperado.

As pesquisas de *Likert* revelaram que os departamentos onde se apresentou baixa *eficiência* são geralmente chefiados por *líderes orientados para a tarefa.* A alta pressão no sentido de que as pessoas trabalhem provoca atitudes desfavoráveis para com o trabalho e para com os supervisores, da parte dos subordinados. A curto prazo, este tipo de *liderança* pode promover resultados melhores de *eficiência* e produtividade. Contudo, a médio e longo prazos, a *liderança centrada na tarefa* provoca insatisfação, redução do ritmo de trabalho, rotatividade de pessoal, elevado absenteísmo, desperdício, reclamações freqüentes e envolvimento em questões trabalhistas. Quanto maior a percepção de conflito tanto menor o nível de produção.

GRADE GERENCIAL

Em uma abordagem próxima a de *Likert, Blake* e *Mouton* elaboraram uma abordagem sobre a *liderança* denominada *Grade Gerencial* (*Managerial Grid*).[10] Segundo estes autores, todo administrador está voltado para duas preocupações:

- **Ênfase na produção:** isto é, os resultados concretos dos esforços dos subordinados com quem trabalha. É a preocupação com a produção, isto é, com os resultados da tarefa.
- **Ênfase nas pessoas:** isto é, a preocupação com as pessoas, sejam os subordinados, colegas e chefes com quem trabalha.

Para avaliar cada tipo de *liderança, Blake* e *Mouton* propõem a *Grade Gerencial* (Figura 13.14), que é uma tabela de dupla entrada, composta de dois eixos: o eixo vertical representa a *ênfase nas pessoas*, enquanto o eixo horizontal representa a *ênfase na produção*. Cada um desses dois eixos apresenta uma série contínua que varia de 1 a 9 pontos, onde 1 é o menor grau de preocupação e 9 é o grau mais elevado de ênfase possível. A Figura mostra a grade gerencial.

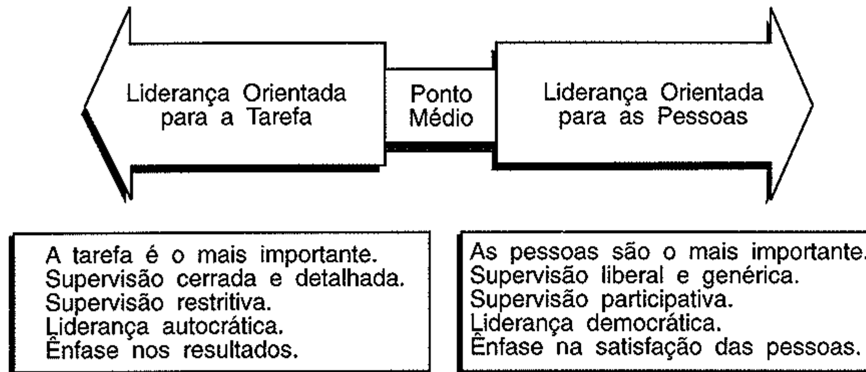


Figura 13.13 Os tipos de liderança.

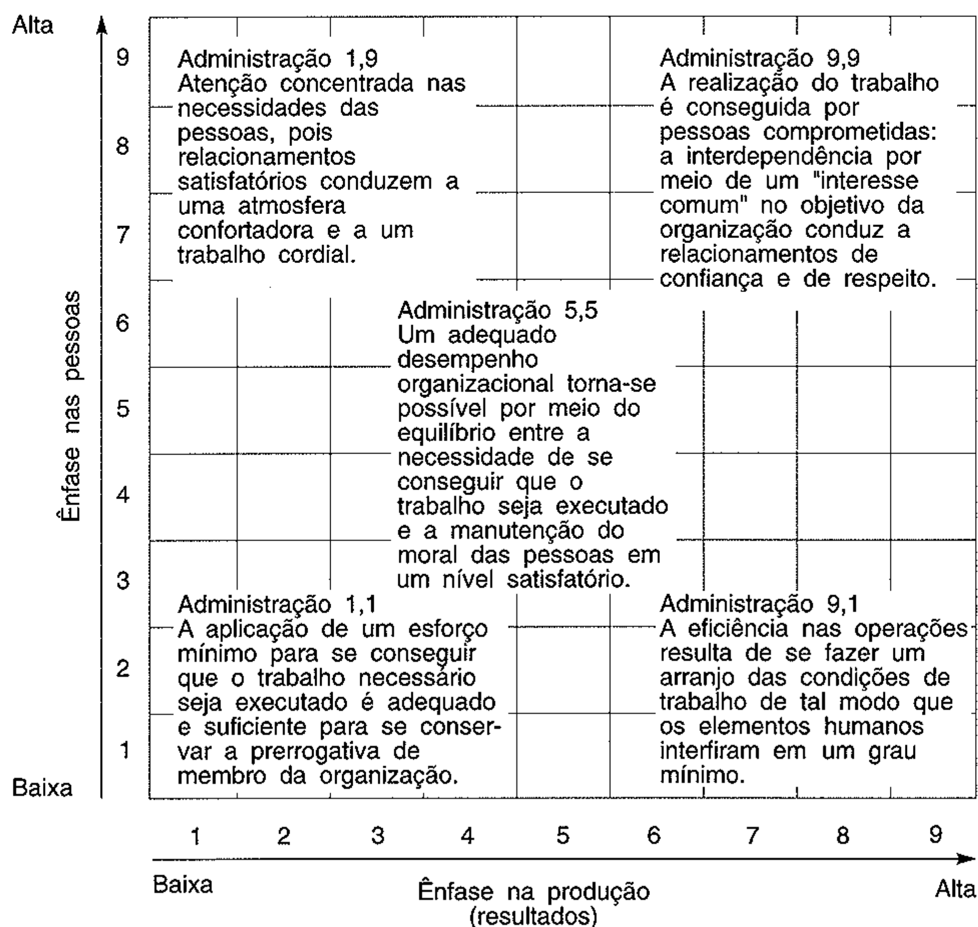


Figura 13.14 A grade gerencial (*managerial grid*).

Fonte: BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane Srygley. *O grid gerencial.* São Paulo: Livraria Pioneira, 1976. p. 10.

A *Grade Gerencial* representa as duas ênfases e a sua interação. Embora os nove pontos de cada um dos eixos permitam 81 posições diferentes para caracterizar os possíveis *estilos de liderança,* os autores colocam nos principais pontos de interação (nos quatro cantos e no centro do *Grid*), os cinco principais *estilos de liderança,* a saber:

Quadro 13.3 Os principais estilos de liderança segundo o *grid gerencial.*

Estilo	Significado
9,1	No canto inferior direito do *Grid.* Representa forte preocupação com a produção e nenhuma preocupação com as pessoas que estão produzindo.
1,9	No canto superior esquerdo. É o estilo de liderança que enfatiza as pessoas, com nenhuma preocupação com os resultados que elas estão obtendo.
1,1	No canto inferior esquerdo. Representa nenhuma preocupação com a produção ou com as pessoas. É a tendência ao mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa.
5,5	No centro do *Grid.* É o meio-termo, no qual o administrador adota a atitude de conseguir resultados médios, mas sem muito esforço das pessoas. É a tendência à mediocridade.
9,9	No canto superior direito. Demonstra elevada preocupação com a produção e com as pessoas que produzem. Os problemas são discutidos com profundidade, de maneira aberta, para alcançar compreensão mútua e amplo comprometimento em relação às conclusões obtidas. É a tendência à *excelência,* tanto nos resultados de produção como no desenvolvimento profissional das pessoas.

Adaptado de: BLAKE, Robert R. e MOUTON, S. *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid.* São Paulo: Edgard Blücher, 1972. p. 65-67.

É importante que cada administrador aprenda a observar o seu *estilo de liderança* através do *Grid,* visando fortalecer o seu desempenho individual e avaliando a situação que está vivendo. O administrador deve comparar a maneira pela qual está liderando seus subordinados e a maneira pela qual deveria administrá-los (em direção ao *estilo* 9,9, que é o *estilo da excelência*), para identificar a discrepância entre o que ele é e o que deveria ser em termos de *liderança.*

EFICÁCIA GERENCIAL

Reddin propõe o modelo de *eficácia gerencial.* Considera que o comportamento gerencial pode ser orientado para dois aspectos:

- **Orientação para a tarefa (OT)**: quando o gerente se preocupa exclusivamente com a tarefa a ser realizada.

Orientação para as relações (OR): quando o gerente se preocupa exclusivamente com o relacionamento com as pessoas que com ele trabalham.
Os gerentes podem aproximar-se mais ou menos de cada um desses dois tipos de orientação *Reddin* classifica quatro *estilos gerenciais* (ou estratégias gerenciais) básicos:

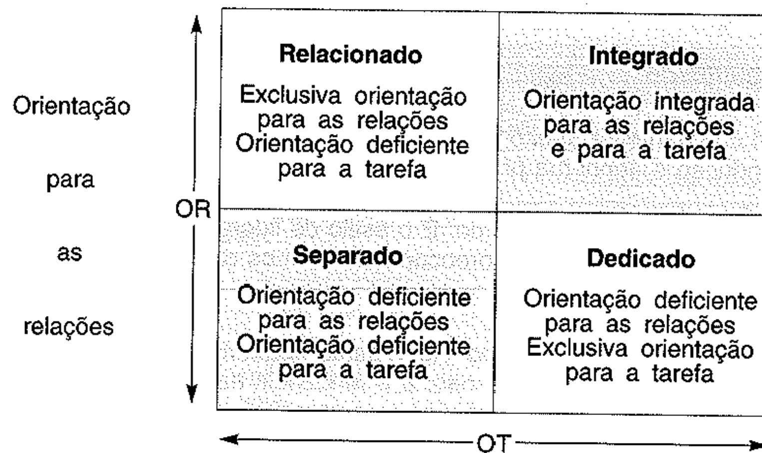


Figura 13.15 Orientação para a tarefa.

A liderança produz a eficácia gerencial. A *eficácia gerencial* é o grau em que o administrador alcança as exigências do *produto* (*resultado*) de sua posição na empresa. O administrador é solicitado a ser eficaz em uma enorme variedade de situações e a sua *eficácia* pode ser avaliada na medida em que ele é capaz de modificar o seu *estilo* de maneira apropriada conforme a situação. Daí a sua *teoria tridimensional (3D)*, segundo a qual existem três *habilidades gerenciais básicas*, a saber:

a) **Sensitividade situacional:** é a habilidade de diagnosticar e sentir situações e quais as forças que atuam em cada situação.
b) **Flexibilidade de estilo:** é a habilidade de se adequar às forças que atuam em cada situação. É o que se chama vulgarmente de "jogo de cintura".
c) **Destreza de gerência situacional:** é a habilidade de gestão situacional, isto é, a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.

A *eficácia gerencial* é avaliada em termo de *produto* (*resultado*) em vez de insumo (entrada), isto é, mais por aquilo que o administrador alcança por meio do seu trabalho do que por aquilo que ele realmente faz. Assim, a *eficácia* é resultado, é produto e desempenho em vez de insumo. Não é aquilo que o administrador faz, mas o que ele obtém como resultado. Daí, a importância da *liderança* na *eficácia gerencial*, ou seja, na obtenção de resultados por meio de pessoas.

CONTINUUM DE LIDERANÇA

A *abordagem situacional da liderança* sugere uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de *liderança* que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o *grau de autoridade* utilizado pelo líder e o *grau de liberdade* concedido aos subordinados na tomada de decisões, dentro de um *continuum de padrões de liderança.* O comportamento do administrador pode manter um alto grau de controle sobre os subordinados em um extremo ou permitir uma ampla liberdade de ação para os subordinados, no outro.

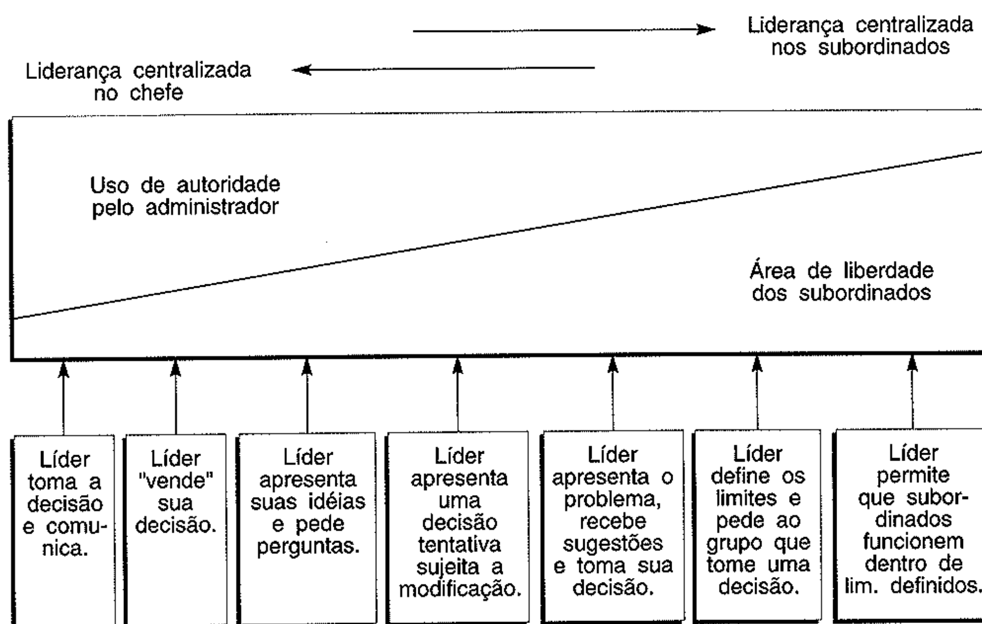


Figura 13.16 *Continuum* de padrões de liderança.

Fonte: TANNENBAUM, Robert e SCHMIDT, Warren H. "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, março-abril 1958. v. 36, p. 96.

Nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e liberdade nunca são ilimitadas. Para que o administrador escolha qual o *padrão de liderança* que desenvolverá em relação aos seus subordinados, ele deve considerar e avaliar conjuntamente três *forças*, a saber:

- *forças no administrador* (suas características de personalidade, suas convicções),
- *forças nos subordinados* (suas características de personalidade, seus conhecimentos e experiências) e
- *forças na situação* (tipo de empresa, tipo de tarefa ou problema).

Da *abordagem situacional* pode-se inferir as seguintes proposições:

a) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a *liderança* é geralmente limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a se situar num *padrão de liderança* autocrático.
b) Um líder pode assumir diferentes *padrões de liderança* para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças acima.
c) Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes *padrões de liderança,* conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

COMUNICAÇÃO

A *comunicação* tem aplicação em todas as *funções administrativas,* mas é particularmente importante na função de *direção,* pois representa o intercâmbio de pensamento e de informações para proporcionar compreensão mútua e confiança, além de boas relações humanas. A *comunicação* envolve troca de fatos, idéias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como um meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com outros.

Toda *comunicação* envolve transações entre pessoas. A *comunicação* é um "processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra".[11] É essencialmente uma ponte de significados entre pessoas. Uma pessoa sozinha não pode se comunicar. Somente com uma outra pessoa ou pessoas que recebam a mensagem é que pode completar o ato de *comunicação.* Embora encarada como transmissão de informações de uma pessoa para outra para criar compreensão mútua e confiança, basicamente a *comunicação* é uma permuta ou um intercâmbio de informações que devem ser transmitidas e compreendidas dentro da empresa.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O *sistema de comunicação* envolve, no mínimo, duas pessoas ou dois grupos: o *remetente* (*fonte*) e o *recebedor* (*destino*), isto é, o que envia a *comunicação* e o que a recebe. A *fonte* constitui o ponto inicial e o *destino* o ponto final da comunicação. Entre eles existem mais quatro *componentes* do *processo:* a *transmissão,* o *canal,* a *recepção* e o *ruído.* Vejamos os seis *componentes* do *sistema de comunicação:*

1. **Fonte:** A *fonte* significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as *mensagens* por intermédio do *sistema.* O *remetente* cria uma idéia ou escolhe um fato para comunicar. É o que passa a ser o conteúdo da comunicação, isto é, a mensagem com um determinado significado. O *remetente* organiza sua idéia ou a mensagem por meio de uma série de símbolos, sinais ou códigos pelos quais pretende comunicar a outra pessoa (*destino*).

2. **Transmissor:** O *transmissor* significa o meio, processo ou equipamento (voz, telefone, carta etc.) que codifica e transporta a *mensagem* através de algum *canal* até o *receptor* (*destino*) que deve recebê-la. Em princípio, todo *transmissor* é um codificador de *mensagem*.
3. **Canal:** é o espaço intermediário situado entre o *transmissor* e o *receptor*, que geralmente constituem dois pontos distantes.
4. **Receptor:** significa o processo ou equipamento que capta e recebe a mensagem no *canal*. Para tanto, o *receptor* decodifica a mensagem para poder colocá-la à disposição do *destino*. Em princípio, todo *receptor* é um decodificador de *mensagem*.
5. **Destino:** significa a pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a *mensagem* no ponto final do *sistema de comunicação*.
6. **Ruído:** significa a perturbação indesejável que tende a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as *mensagens* transmitidas. O *conceito de ruído* envolve as perturbações internas presentes ao longo dos diversos componentes do *sistema*, como é o caso de perturbações no *transmissor* (voz rouca ou prolação defeituosa, telefone cruzado, carta ilegível etc.) ou no *receptor* (surdez, dificuldade de leitura etc.). Por outro lado, a palavra *interferência* serve para conotar uma perturbação de origem externa ao *sistema*, mas que influencia negativamente o seu funcionamento (ambiente barulhento, interferências, escuridão etc.). Em um *sistema de comunicação*, toda fonte de erros ou distorções está incluída no *conceito de ruído*. Uma informação ambígua ou que induz a erro é uma informação que contém *ruído*. Uma das maneiras de se reduzir o *ruído* é a *redundância* — repetição da *mensagem* — para garantir a interpretação da *mensagem*. Em todo *sistema de comunicação* sempre existe algum grau de *ruído*.

Os seis *componentes* funcionam como um *processo*.

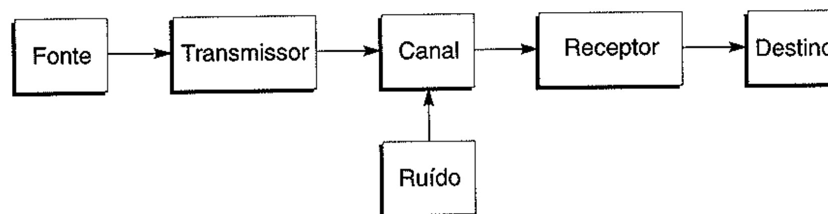


Figura 13.17 O processo de comunicação.

O *conteúdo* do *processo de comunicação* é geralmente uma *mensagem*, enquanto o *objetivo* é a *compreensão da mensagem* por parte do *destino*. Assim, a *comunicação* somente ocorre quando o *destino* (a pessoa que a recebe) compreende ou interpreta a *mensagem*. Se a *mensagem* não chega ao *destino*, e se o *destino* não a compreende, a *comunicação* não se efetiva.

Quadro 13.4 Exemplos de sistemas de comunicação.

Componentes	Sistema Telefônico	Programa de Televisão
Fonte	Voz humana	Palcos e atores
Transmissor	Aparelho telefônico	Câmera, vídeos, transmissores
Canal	Fio condutor que liga um aparelho ao outro.	Antenas
Receptor	O outro aparelho telefônico	Aparelho de TV
Destino	Ouvido humano	Telespectador
Ruído	Estática, ruídos, linha cruzada	Estática, ruídos, circuitos defeituosos

A *retroinformação* (*retroação*) constitui um elemento importante no *sistema de comunicação*. Quando existe *retroinformação*, a *comunicação* é bilateral e ocorre nos dois sentidos. Quando não há *retroinformação*, a *comunicação* é feita em um só sentido, não havendo nenhum retorno para que a *fonte* possa conhecer o resultado. A *retroinformação* não garante a *eficácia* da *comunicação*, mas aumenta a sua precisão e tem a vantagem de produzir autoconfiança para ambas as partes, pois permite o conhecimento dos resultados.

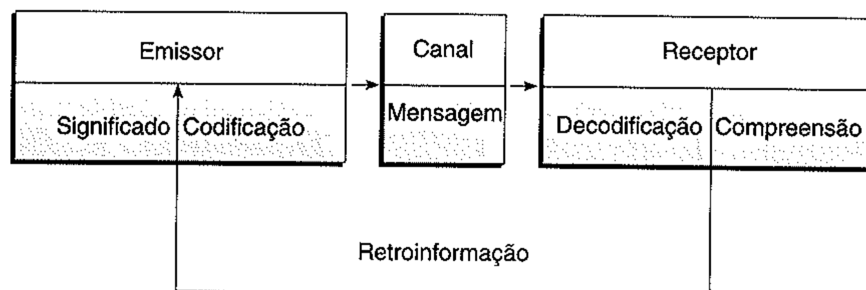


Figura 13.18 Outra abordagem ao processo de comunicação.

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Quase sempre o *processo de comunicação* sofre entraves, bloqueios, dificuldades e restrições devido a *barreiras* que se interpõem entre os *emissores* e *recebedores*. As *barreiras à comunicação* são as restrições e limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do *processo de comunicação*, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também sofrer ruídos, interferências, vazamen-

tos, e ainda ampliações ou desvios. O *boato* é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada. As *barreiras* fazem com que a mensagem enviada e a mensagem recebida e interpretada sejam diferentes entre si.

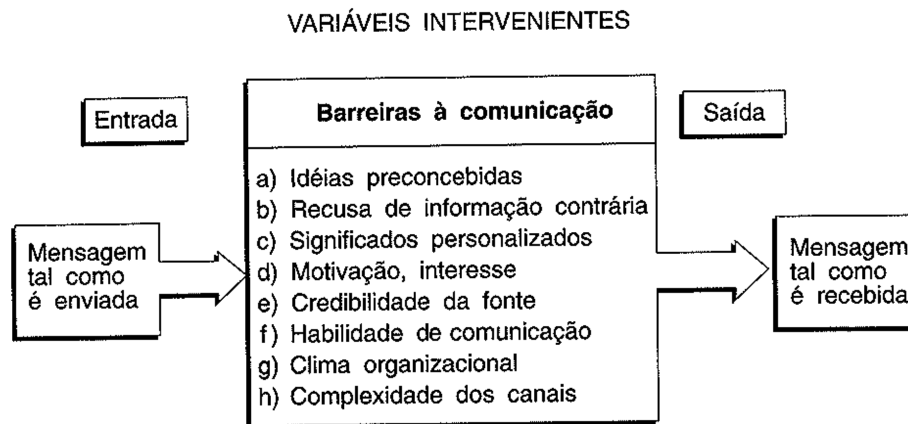


Figura 13.19 Barreiras ao processo de comunicação.

Fonte: DUBRIN, Andrew J. *Fundamentals of organizational behavior. An applied perspective.* New York: Pergamon Press, 1974. p. 281.

Uma empresa pode ser entendida como uma série de grandes *redes de comunicação* que se interpenetram e se cruzam ligando as necessidades de *comunicação* de cada processo decisorial às fontes de informação. A *comunicação* repousa sobre o conceito de *informação, significado* e *compreensão* de uma pessoa para outra.



Figura 13.20 Toda a atividade da gerência passa através do gargalo da comunicação.

Fonte: DAVIS, Keith, *Human relations at work: the dynamics of organization behavior.* New York: McGraw-Hill 1972. p. 319.

Uma *informação* é um conjunto de dados que possui um *significado,* isto é, que quer dizer alguma coisa. Para que haja *significado,* a *informação* deve ter alguma referência com o sistema cognitivo da pessoa que a envia e da pessoa que a recebe. A *compreensão* se refere ao fato de o *recebedor* interpretar aquilo que recebeu da maneira como a *fonte* o enviou. Se a *fonte* transmitiu uma idéia de quadrado e o *recebedor* está pensado em um triângulo, a *comunicação* é ineficaz, pois a *compreensão* não ocorre. Além do mais, a *comunicação* dentro das empresas envolve mais do que simplesmente

recepção e interpretação: ela envolve uma expectativa de compreensão, aceitação e de ação. Assim, um segundo passo da compreensão leva a uma aceitação e uma ação por parte de quem recebe a *comunicação.*

Quadro 13.4 Exemplos de barreiras à comunicação.

1. Na fonte:
    - Codificação pouco clara. Falta de clareza.
    - Significados diversos.
    - Fontes concorrentes.
    - Mensagem não desejada.
2. Na transmissão:
    - Muitos intermediários que distorcem.
    - Canais sobrecarregados.
    - Prioridades conflitantes.
3. No receptor:
    - Desatenção.
    - Falta de interesse.
    - Avaliação prematura.
    - Má interpretação.
    - Preocupação com o próprio ponto de vista.

PROPÓSITO DAS COMUNICAÇÕES

A *comunicação* constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Se *administrar* é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, e para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, como, quando, quanto etc. E, igualmente, como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (*retroação*) a respeito de seu desempenho.

A *comunicação* — como atividade gerencial, isto é, como processo pelo qual o gerente garante a ação das pessoas para promover a ação empresarial — tem dois propósitos principais, a saber:[12]

a) proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas;

b) proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas.

COMUNICAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS

Existem numerosas formas e tipos de *comunicações* que são agrupados e classificados em várias categorias para estudo, análise, explicação e comparação. Do ponto de vista do estilo e padrão de fluxo organizacional, as *comunicações* podem ser classificadas em *formais* e *informais*. Nas *comunicações formais* a mensagem é enviada, transmitida e recebida por meio de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa, comumente denominado *cadeia de comando*. Todavia, a maior parte da *comunicação* intercambiada dentro de uma empresa se faz de maneira *informal*. As *comunicações informais* ocorrem fora dos canais formais de *comunicação* e por meio de *formato oral* ou *escrito*. O sistema de *comunicação informal* dentro de uma empresa é denominado "cacho de uva" pelo seu aparente crescimento e desenvolvimento casual em cadeias de segmentos por meio de grupos sociais.

COMUNICAÇÕES ORAIS E ESCRITAS

As mensagens podem ser transmitidas de diferentes formatos. Elas podem ser *orais* ou *escritas*. As *comunicações interpessoais* são feitas no formato *falado* ou *escrito*. Como uma grande percentagem da interação humana ocorre por meio desses dois formatos, os estudos se concentram nas vantagens e desvantagens dessas duas formas de *comunicação*. Muitos indivíduos preferem a intimidade da *comunicação oral*, enquanto outros preferem a acuracidade e precisão da *comunicação escrita*. Todavia, tempo, custo, rapidez, preferências pessoais, habilidades individuais, recursos disponíveis e outras considerações servem como critérios de decisão para a escolha de um desses dois tipos de *comunicação*.

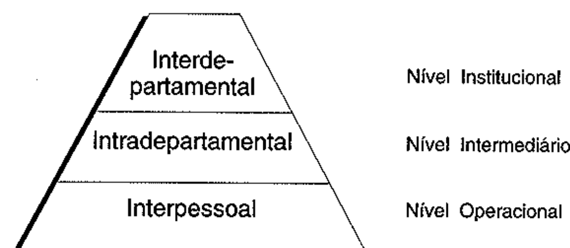


Figura 13.21 A comunicação nos diversos níveis da empresa.

COMUNICAÇÕES DESCENDENTES, ASCENDENTES E LATERAIS

Em toda empresa existe uma complexa combinação de *meios de comunicações* pelos quais elas transitam e se propagam. Conforme o *fluxo direcional* dentro da empresa, as *comunicações* podem ser classificadas como *descendentes, ascendentes* e *laterais*.

As *comunicações descendentes* — aquelas que fluem de cima para baixo — incluem intercâmbio de informação face a face entre chefe e subordinado ao longo da cadeia de comando, relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares aos empregados, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados etc. As *comunicações descendentes* se prestam mais às informações que não apresentam controvérsias, e quando o propósito é mais informativo do que persuasivo.

O *fluxo ascendente* utilizado na maioria das empresas envolve memorandos escritos, reuniões grupais entre empregados, conversas informais com superiores, além de outras técnicas adicionais como relatórios de desempenho, planos de sugestões, pesquisas de opinião etc.

O *fluxo lateral* ou *horizontal de comunicações* constitui uma das formas de fluxos de informação organizacional mais cruciais. Virtualmente, todo contato de trabalho direto entre duas ou mais pessoas envolve comunicações laterais ou horizontais. Os intercâmbios de informação interdepartamental ou intercargos ajudam a ligar e a unir os componentes de uma organização e servem como forças coordenadoras e integradoras dentro da estrutura empresarial.

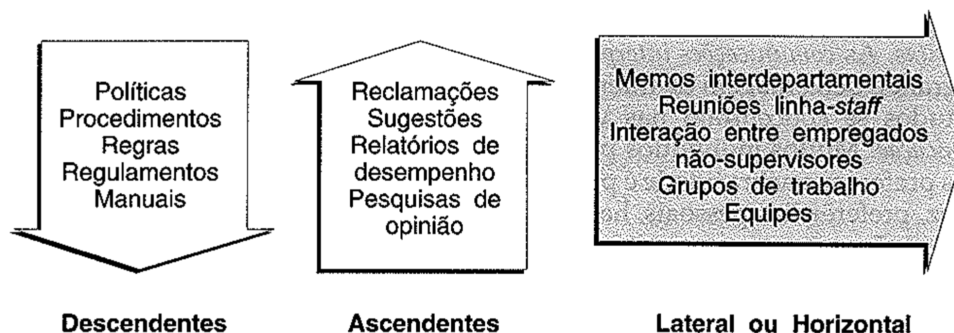


Figura 13.22 Os fluxos direcionais de comunicações.

Fonte: SIKULA., Andrew F. *Personnel administration and human resources management.* New York: John Wiley & Sons, 1976. p. 101.

Naturalmente, as *comunicações descendentes, ascendentes* e *laterais* podem ser *orais* ou *escritas* e podem ser *formais* ou *informais* quanto ao seu estilo ou padrão.



RESUMO

A *função administrativa* de *direção* no nível intermediário recebe o nome de *gerência* e se incumbe de dirigir o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos empresariais. A *gerência* é uma atividade voltada para as pessoas e se fundamenta na *motivação*, na *liderança* e na *comunicação*. Todo comportamento humano é causado,

motivado e orientado para objetivos pessoais e, pode ser explicado, por meio do *ciclo motivacional:* equilíbrio interno, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento ou ação e satisfação da necessidade ou frustração ou ainda compensação por meio de outro comportamento derivativo. As *necessidades humanas* estão dispostas em uma *hierarquia:* as *necessidades primárias* (necessidades fisiológicas e as de segurança) estão abaixo, enquanto as *necessidades secundárias* (necessidades sociais, de estima e de auto-realização) estão acima. As necessidades inferiores monopolizam o comportamento por serem mais prementes; porém, à medida que são satisfeitas, as necessidades superiores começam a se manifestar. Por outro lado, a *motivação* pode ser explicada por dois *fatores: higiênicos* (ou contextuais e preventivos) e *motivacionais* (ou intrínsecos ou satisfacientes). Ou ainda por uma *abordagem contingencial,* pela qual a *motivação de produzir* depende de expectativas, recompensas e relações entre ambas e onde os resultados intermediários dependem dos resultados finais esperados. Os *resultados intermediários* que tenham elevada *instrumentalidade* e *expectância* em relação aos resultados finais têm maior potência motivacional, como é o caso do *dinheiro.* Dar o conceito de *homem complexo,* em contraposição ao simplismo do conceito de *homem econômico* e de *homem social.* O estado motivacional das pessoas produz o *clima organizacional* reinante na empresa.

O segundo aspecto importante da *gerência* é a *liderança,* ou seja, a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para o alcance de objetivos específicos. A *liderança* pode ser explicada pelos *traços de personalidade do líder* ou por *estilos de liderança* (autoritária, liberal e democrática ou liderança centrada na tarefa *versus* liderança centrada nas pessoas), por certas *habilidades gerenciais básicas* (como a *Teoria 3-D* da *eficácia gerencial*), por *teorias situacionais* (ou contingenciais) que consideram o líder, os subordinados e a situação como três forças interagentes, ou ainda por um *modelo contingencial* que considera o poder da posição do líder, a estrutura da tarefa a ser executada pelos membros e as relações líder-membros.

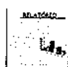
O terceiro aspecto da *gerência* é a *comunicação,* isto é, o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. Esse processo é constituído de sete etapas: ideação, codificação, transmissão, canal, recepção, decodificação e ação, mas é influenciado por quatro elementos: linguagem, retroação, percepção e ruído. Também pode ser influenciado por *barreiras* técnicas, semânticas e humanas. As *comunicações* — sejam formais ou informais, orais ou escritas, descendentes, ascendentes ou laterais — são importantes para o comportamento humano nas empresas.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Comente o *ciclo motivacional,* tendo em vista o sistema das pessoas e as profundas diferenças individuais existentes entre elas.
2. Compare a *hierarquia de necessidades* de *Maslow* e a abordagem dos dois *fatores* de *Herzberg* com as *Teorias* X e Y.

3. Exponha até que ponto a teoria sobre *estilos de liderança* (autoritária, liberal e democrática) é compatível com a *teoria situacional* (teoria do *continuum* de liderança).
4. Explique a *ênfase na produção* e a *ênfase nas pessoas* nas abordagens sobre *liderança.*
5. Explique o *processo de comunicação* e suas etapas. Tome um caso prático como exemplo e apresente as etapas do processo e os elementos intervenientes.
6. Explique as *barreiras à comunicação.*



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA[13]

Quando a presidência da *Companhia Siderúrgica Paulista — Cosipa —* instituiu o *Plano Geral de Desafios,* isto é, uma planificação global para conter os gastos de energia que assumiam proporções imensas, cada setor elaborou, qualificou e quantificou suas metas e os gerentes passaram a ser os responsáveis pelo acompanhamento mensal da execução do plano. A economia de energia é uma preocupação permanente das empresas, independentemente do seu porte. Mas em algumas empresas — pelo porte que apresentam e pelo tipo de atividade industrial — os níveis de consumo de energia exigem uma tarefa gigantesca para que se obtenha economia.

A conta de eletricidade da *Cosipa* atinge milhões de reais por mês. O importante é que a *Cosipa* está conseguindo aumentar a produção com economia de energia. De acordo com o *Plano Geral de Desafios,* a empresa se dispôs a atingir uma meta arrojada: a melhor relação entre o consumo de energia e o volume de produção de toda a indústria siderúrgica. O índice ótimo de *gigacalorias* (unidade que exprime a soma de várias formas de energia) consumidas por tonelada de aço produzido varia de 5,4 a 5,8. Os países industrializados estão nessa faixa. A *Cosipa* já atingiu um índice 6. A empresa ultrapassou os objetivos fixados pelo *Plano Geral de Desafios*: redução de 7,3% no consumo global de energia. Para produzir 205 mil toneladas de aço a *Cosipa* gastou 13.100 toneladas de óleo combustível. A produção subiu para 250 mil toneladas e o consumo de óleo combustível caiu para 9.060 toneladas — o que representa uma economia de 30%, ou seja, de 1 milhão de dólares por mês.

Para obter redução no consumo geral de energia, a *Cosipa* partiu do óbvio: a eliminação de todo e qualquer vazamento de calor ou de energia na forma de vapor, ar comprimido, óleo ou água dentro da usina. Ao mesmo tempo, a gerência de energia elaborou um plano de redução de consumo para todos os setores da empresa e passou a estudar a possibilidade de melhorias operacionais, setor por setor.

O *Plano Geral de Desafios* foi desenvolvido juntamente com outros planos de envergadura. A *Cosipa* desenvolveu também a chamada "engenharia de uso", que é, na verdade, um conjunto de técnicas de melhor aproveitamento dos equipamentos. Dentro dessa linha, foram adotadas medidas específicas na contenção do consumo de óleo combustível, eletricidade, carvão e outras formas de energia.

Paralelamente, a *Cosipa* providenciou alterações no arranjo físico (*lay out*) da aciaria e de vários equipamentos, que lhe permitiram operar a um ritmo de 3 milhões de toneladas anuais de lingotes, em confronto com uma capacidade nominal de 2,3 milhões. A produção real representou uma ampliação de 30% na capacidade instalada da *Cosipa*. Se essa capacidade fosse ampliada pela instalação de novos equipamentos e instalações, teria custado cerca de 1 bilhão de dólares. Para a *Cosipa* saiu mais barato, pois a maior parte dos gastos foi absorvida pela reforma de equipamentos a cargo dos próprios técnicos da empresa. Assim, o aumento de produtividade decorreu da elevação da produtividade dos equipamentos que estão em funcionamento e não da instalação de novos equipamentos a serem adquiridos. A *Cosipa* estudou cada setor, cada área, cada ala e cada equipamento e verificou que, por meio de mudanças nos métodos de trabalho e de pequenas alterações no projeto e no arranjo físico, teria condições de produzir muito mais do que o previsto. Foram introduzidas modificações nos circuitos elétrico, hidráulico e de gases e, em conseqüência, a empresa conseguiu reduzir de 40,1 para 33,5 minutos o tempo médio de cada corrida — ciclo completo de produção de aço — e elevar de 70 para 90 o número de corridas por dia.

Além disso, a *Cosipa* intensificou os trabalhos de manutenção preventiva, com a finalidade de obter maior rendimento da produção. A redução de produção por conta de paradas totais caiu de 29,2 para 18,4% e as paradas operacionais, de 11,4 para 8,7% enquanto as paradas para manutenção de emergência, de 13,2 para 2,6%.

A adoção dessas medidas proporcionou um aumento de 700 mil toneladas na capacidade de produção da usina, isto é, cerca de 30% da capacidade instalada. A *Cosipa* pretende avançar em direção à sua meta prioritária: produzir 3 milhões de toneladas de aço ao ano com o menor consumo de energia possível. Contudo, os planos da empresa não se limitam ao setor técnico: a *Cosipa* propõe-se a atingir um índice zero de *acidentes de trabalho*, o que constitui um verdadeiro desafio, considerando-se que 15 mil funcionários trabalham na usina e outros 15 mil, contratados por empreiteiras, estão tocando as obras de expansão da empresa.

CASO 13

RECONHECIMENTO NÃO COMPRA PÃO!

Jorge Salmeiro não gosta do sistema de *avaliação de desempenho* e de aumentos salariais por *mérito* implantados em sua empresa, mas consegue conviver pacificamente com ele. *Jorge* trabalha tendo por base o conceito de *provisão orçamentária* para aumentos por *mérito*. A empresa tem diretrizes que orientam a *provisão orçamentária* para premiar

o *mérito* de seus funcionários: se a folha de pagamento prevista para o ano fiscal corrente é de um milhão de reais, por exemplo (e se os negócios estão bem e se houver disponibilidade financeira), a empresa estabelece uma percentagem fixa para aumentos de *mérito* e de *promoções* para o ano fiscal. Se a percentagem fixada for de 5%, deverá ser reservada uma *provisão orçamentária* no valor de R$ 50.000,00 para aumentos salariais de *mérito*.

Embora não seja uma política oficialmente divulgada pela companhia, o efeito deste conceito de *provisão orçamentária* é limitar os aumentos de salários de cada departamento até o limite de 5% da sua respectiva folha de pagamento. Teoricamente, o chefe deveria recompensar o melhor funcionário com um grande aumento salarial e conceder ao empregado médio apenas um aumento simbólico. O empregado marginal não deveria receber nenhum aumento de *mérito*. Todavia, na prática, a situação é diferente. Ao se defrontar com a regra dos 5%, cada chefe — tal como ocorre com *Jorge Salmeiro* — deveria utilizar a provisão de mérito de maneira a recompensar os trabalhadores mais competentes e dedicados. Na realidade, cada qual procura conceder alguns aumentos de mérito para reduzir as queixas dos funcionários a um mínimo possível.

Jorge Salmeiro descreve uma recente experiência que viveu: "Cada subordinado precisa ter algum aumento ou então você terá uma rebelião em seu departamento. Detesto admitir, mas os empregados médios procuram ganhar o aumento médio de *mérito* (5%). Se eles ganham abaixo da média — sejam 2% ou 3% —, eles se sentem insultados. Se for concedido um aumento de 7% a 8% aos mais dedicados, eles apreciarão o aumento, mas reclamarão que apenas 2% a 3% mais que a "dona média" não constituem um incentivo razoável para o esforço excepcional e maior dedicação durante meses. O sistema me aborreceu até o momento em que participei de um seminário que a companhia patrocinou. Dezessete chefes participaram do programa que foi conduzido por um consultor em recursos humanos. O consultor salientou o fato de que nós não enfatizamos muito o dinheiro e os aumentos. Ele disse que 'o dinheiro não motiva as pessoas!' Então, pediu-nos uma lista de nossas conclusões sobre aquilo que realmente *motiva* as pessoas. Eu não me lembro da ordem exata, mas a lista que a classe elaborou em conjunto foi a seguinte:

Trabalho desafiador
Trabalho interessante
Variedade do trabalho
Liberdade de ação
Responsabilidade
Senso de realização
Crescimento e desenvolvimento pessoal
Reconhecimento
Amizade com os colegas
Boas condições de trabalho
Salário

Imagine! O salário foi o último da lista! Inicialmente custei a acreditar, mas, quando raciocinei melhor, pude ver que todas aquelas coisas também eram muito importantes. Passei a me sentir um pouco menos ligado às limitações da *avaliação do mérito* para os melhores empregados, após a conclusão do seminário.

Uma semana após o seminário, revi o desempenho de um de meus subordinados. Usamos a data de aniversário (da data de admissão de cada empregado) para efetuar as avaliações e este homem havia acabado de completar o seu primeiro ano de casa. Relembrando o que eu aprendera no seminário, reforcei as contribuições feitas pelo consultor e enfatizei um ponto especial de reconhecimento de seu progresso individual desde a sua admissão na empresa. Então, conversamos como *enriquecer* o seu cargo para torná-lo mais interessante e desafiador. Fixamos objetivos para os meses seguintes e padrões para medir o alcance daqueles objetivos. Eu estava muito orgulhoso até que abordamos o valor específico de seu aumento salarial de *mérito*.

Foi uma desastrosa surpresa: '5%?' — disse-me ele. 'É isto tudo o que eu mereço após todas essas belas palavras a respeito do meu grande desempenho? Guarde todas as palavras para algum outro sujeito qualquer... Reconhecimento não compra pão em meu supermercado!' "



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Analise e discuta o dilema de *Jorge Salmeiro*.
2. Analise este caso sob o ponto de vista de: insatisfação no cargo (*fatores higiênicos*); e satisfação no cargo (*fatores motivacionais*).
3. As políticas e os procedimentos da empresa devem afetar a *satisfação* ou *insatisfação* nos cargos? Explique.
4. Os gerentes podem afetar a *satisfação* ou *insatisfação* no cargo de seus subordinados?
5. O dinheiro (na forma de salários e aumentos salariais) deve ser considerado sob duas maneiras diversas: dinheiro em relação aos colegas; e dinheiro em relação à motivação.

   Você pode explicar as diferenças das duas maneiras?
6. Discuta este caso em termos da *Hierarquia das Necessidades de Maslow*.

MAKRON
Books

Capítulo 14

SUPERVISÃO



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Caracterizar a *supervisão* como *função administrativa* de *direção* no *nível operacional* das empresas.
- Caracterizar a *supervisão* de primeira linha das empresas.

Supervisão representa a função de *direção* exercida no *nível operacional* da empresa. Os *supervisores* são os administradores que dirigem atividades de pessoas não-administrativas, isto é, de pessoas que não exercem funções administrativas na empresa. O termo *supervisão* é usado tradicionalmente para designar a atividade de *direção* imediata das atividades dos subordinados, algo como *assistência à execução*. Neste sentido, a *supervisão* pode ocorrer em todos os níveis da empresa, desde que haja um acompanhamento mais próximo e imediato do superior sobre o trabalho do subordinado. Neste capítulo, adotaremos um conceito mais restrito de *supervisão*, enquadrando-a como a função de *direção* que ocorre no *nível operacional* da empresa. É o que se chama de *supervisão de primeiro nível*, por se tratar do escalão administrativo mais baixo e elementar da hierarquia da empresa. Os *supervisores de primeiro nível* encarregam-se da responsabilidade de direção do trabalho do pessoal não administrativo da empresa que é incumbido da execução pura e simples das tarefas e operações da empresa.

Em geral, os *supervisores* ocupam cargos com denominações que variam conforme a empresa: supervisores de seção, encarregados de turma, chefes de setor, mestres, contramestres etc. Existem *supervisores* na área financeira, mercadológica, de produção, de recursos humanos etc. É um engano pensar que os *supervisores de primeiro nível* estejam alocados unicamente no *nível operacional* da área de produção.

A *especialização* leva as pessoas a desenvolverem diferentes orientações de trabalho por causa do seu ambiente de trabalho. O indivíduo que trabalha em uma fábrica é geralmente orientado para o manuseio e manipulação de coisas, enquanto o vendedor é orientado para o trabalho com pessoas e o especialista em propaganda cria e comunica idéias. Essas são as três principais orientações de trabalho: *coisas, pessoas* e *idéias*. A orientação de trabalho de um departamento tende a determinar a maneira pela qual os gerentes julgam os problemas humanos e de produção de suas áreas.

Os *supervisores de primeira linha* lidam com o pessoal não-administrativo, que executa tarefas especializadas ou fragmentadas. Geralmente isto provoca a perda da visão de conjunto e o que ocorre é uma orientação voltada para aspectos locais e imediatos do trabalho. À medida que se desce na escala administrativa, a *especialização* vai tomando conta da *generalização*.

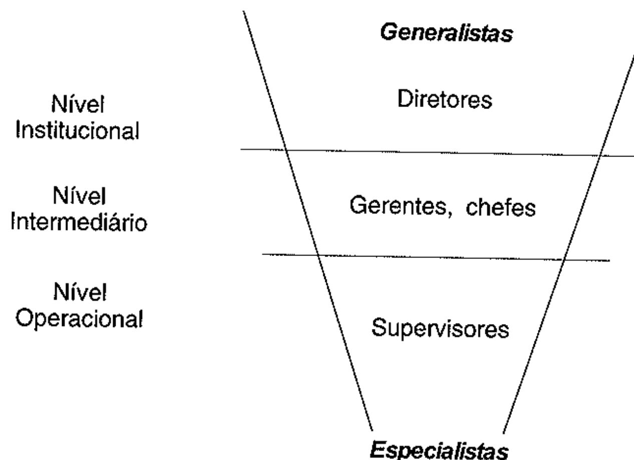


Figura 14.1 O gradativo bitolamento generalização-especialização.

Como administradores de primeira linha, os *supervisores* são diretamente responsáveis pelas operações diárias de um grupo de pessoas não-administrativas da empresa, qualquer que seja a área envolvida. Em suma, os *supervisores* não dirigem as atividades de outros administradores, mas de executores.

CARACTERÍSTICAS DA SUPERVISÃO

A principal característica da *supervisão de primeira linha* é o fato de dirigir o trabalho de pessoal não-administrativo no *nível operacional* da empresa. Outras características importantes da supervisão são as seguintes:

a) representa a administração frente ao pessoal não-administrativo;
b) depende de perícia técnica;
c) comunica em duas linguagens;

d) crise pessoal de identidade;
e) autoridade restrita.

Vejamos cada uma dessas características da *supervisão de primeira linha.*

a) **Representa a administração frente ao pessoal não-administrativo**
Os *supervisores* representam a empresa e sua administração frente ao *pessoal de execução e operação,* pois são eles que aplicam as regras, os regulamentos, procedimentos, políticas e diretrizes vindas de cima para baixo. Assim, quando os funcionários e operários pensam na *administração,* eles têm os *supervisores* como o ponto de referência mais próximo e imediato. Quando a *administração* encarrega os *supervisores* de representar com precisão as filosofias, políticas e diretrizes da empresa, ela lhes impõe uma difícil tarefa, pelo fato de que muito raramente os *supervisores* participam nas principais decisões que afetam as pessoas que eles diretamente dirigem.

b) **Depende de perícia técnica**
Enquanto os outros administradores que estão no *nível institucional* e *nível intermediário* se orientam mais para o *planejamento, organização* e *controle,* os *supervisores* precisam conhecer o trabalho que supervisionam com relativa profundidade. Como gastam a maior parte de seu tempo supervisionando e dirigindo as atividades de seus subordinados, eles precisam enfrentar os problemas cotidianos e imediatos de sua área. Isto requer que os *supervisores* sejam peritos e conhecedores das tarefas especializadas desempenhadas pelos seus subordinados. Os *supervisores de primeira linha* precisam de considerável *habilidade técnica* para poder instruir, desenvolver, dirigir e avaliar técnicos e demais subordinados.

c) **Comunica em duas linguagens**
A *comunicação* é um problema crucial em todos os três *níveis* da empresa. Para os *supervisores de primeira linha,* entretanto, a *comunicação* é um problema todo especial: enquanto os administradores do *nível institucional* e *intermediário* conversam com outros administradores acima e abaixo deles, os *supervisores* devem comunicar-se por meio de duas linguagens distintas — a dos administradores e a dos não-administradores. As *comunicações ascendentes* são enviadas para o *pessoal administrativo,* valendo-se de valores e de pontos de referência tipicamente administrativos, enquanto as *comunicações descendentes* são enviadas para pessoal *de execução e de operação,* valendo-se de valores e de pontos de referência estreitamente ligados às tarefas e às técnicas utilizadas. Essas orientações diferentes exigem abordagens igualmente diferentes quanto a motivação, comportamento, valores e pontos de referência considerados.

d) **Crise pessoal de identidade**
Os *supervisores de primeira linha* apresentam uma enorme dificuldade quanto à sua identificação e à sua postura dentro da hierarquia da empresa. Não são executores (operários ou funcionários não-administrativos), mas também não são aceitos pelos administradores dos níveis mais elevados da organização. Muito embora um *supervisor* seja um administrador colocado no *nível opera-*

cional, sua atividade, seu *status* e sua especialização são bastante diferentes, porque ele dirige pessoal não-administrativo, ou seja, pessoal de execução e de operação. Por outro lado, muitos *supervisores* são promovidos e nomeados freqüentemente das fileiras de funcionários e de operários, pairando sobre eles a ameaça implícita de retornarem ao seu *status* anterior caso seu desempenho não seja satisfatório isso faz com que seu *status* e segurança sejam vacilantes. Além do mais, funcionários e operários promovidos a *supervisores* encontram dificuldades em como se relacionar com seus subordinados, antigos colegas de trabalho ou companheiros de atividades informais. Se o *supervisor* tem dificuldade em ser aceito pelos níveis mais elevados, essa dificuldade também ocorre em relação aos seus próprios subordinados. Daí a *crise de identidade* que ocorre entre os *supervisores* e o *conflito de papéis* decorrente. De um lado, predomina a *orientação para a tarefa*, quando se relaciona com o nível de administradores ("faça com que este trabalho seja feito"); de outro, predomina a *orientação para as relações*, quando se relaciona com os subordinados ("tratem-nos como seres humanos e considerem os nossos sentimentos"). Diante dessas exigências opostas e de difícil compatibilização, os *supervisores* colocam-se em uma situação de conflito de papéis.

e) **Autoridade restrita**

Em empresas pequenas, os *supervisores* podem ter autoridade completa sobre sua área de atuação. E é o que acontecia décadas atrás. Hoje, porém, os *supervisores* precisam ter um estilo menos autocrático do que seus predecessores para poderem sobreviver às novas condições do mundo atual: devem adaptar-se às restrições e exigências impostas pelas convenções sindicais e aceitar o complicado sistema de apresentação de queixas e reclamações que as empresas implantam em benefício dos operários e funcionários. Os *supervisores* ficam na fatia do meio do sanduíche, recebendo pressões dos dois lados: de um lado representando os interesses da administração e da empresa, e de outro lado representando os interesses dos empregados.



RESUMO

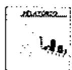
A *função administrativa* de *direção* no *nível operacional* é denominada *supervisão*. Recebe o nome de *supervisão de primeiro nível* para reforçar o fato de se tratar do escalão administrativo mais baixo e elementar dentro da hierarquia da empresa. A *supervisão de primeiro nível* trata da *direção* do trabalho de todo o *pessoal não-administrativo*, isto é, do pessoal incumbido da execução pura e simples das tarefas e operações localizado no *nível operacional*. As atribuições do *pessoal não-administrativo* envolvem apenas execução de tarefas e operações. A *supervisão de primeira linha* ou *supervisão de primeiro nível* ou simplesmente *supervisão* apresenta *características* que tornam esse nível bastante singular dentro da organização da empresa: o *supervisor* depende de *perícia técnica*, isto é, ele precisa conhecer o trabalho realizado pelos subordinados; o *supervisor* precisa *comunicar-se em duas linguagens diferentes*, pois para cima ele precisa entender-se

com valores e pontos de referência tipicamente administrativos, enquanto para baixo precisa entender-se com o pessoal de execução e de operação; o *supervisor* sofre de uma *crise pessoal de identidade,* pois está ao mesmo tempo orientado para a tarefa e para as relações; sua *autoridade é restrita* e sofre pressões tanto de cima (por parte dos superiores) como de baixo (por parte dos subordinados); o *supervisor representa a administração da empresa* frente ao pessoal de execução. Muitas vezes, *o supervisor* é visto como um *homem-chave na hierarquia administrativa;* outras vezes, *uma pessoa no meio* — nem administrador nem executor — ou um *homem marginal* sem participação nas principais decisões ou, ainda, simplesmente um *operário melhorado.* Contudo, e apesar das enormes variações ao redor dessa singular figura, o *supervisor* é uma importantíssima peça na *direção* da *ação empresarial.*



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Compare o *supervisor* com o *gerente* e com o *diretor* sob o ponto de vista de postura na hierarquia administrativa da empresa e da gradativa especialização.
2. Caracterize a *função administrativa* do *supervisor* quanto à sua dependência técnica e à *comunicação* em duas linguagens.
3. Critique as quatro diferentes maneiras pelas quais o papel do *supervisor* é visualizado pelos administradores e pelos funcionários e operários da empresa.
4. Por que ocorre a *crise pessoal de identidade* na *supervisão?*



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

PROCEDI [1]

O *Centro Brasileiro de Assistência à Pequena e Média Empresa* (Cebrae) criou no Paraná o *Programa para o Desenvolvimento de Chefias Intermediárias (Procedi),* cuja coordenação foi entregue, um ano depois, à *Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos* do Rio Grande do Sul.

O programa apresentou resultados apreciáveis, apesar das frustrações havidas nas primeiras experiências realizadas. Nos últimos anos foram ministrados 18 cursos com participação de 416 alunos, que representam 162 diferentes empresas. O curso é noturno e dura 300 horas no decorrer de 4,5 meses, sendo 40% subsidiados pelo *Cebrae* e o restante pago pelas empresas. O curso visa formar chefias elementares e resolver um problema comum na atividade empresarial: no processo natural de ascensão, muitos trabalhadores qualificados, ao galgarem posições na hierarquia da empresa,

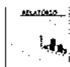
não conseguem adaptar-se às novas funções e passam a ter problemas de relacionamento com seus subordinados, transformando-se, afinal, em maus chefes. Entre os técnicos do *Cebrae* corre a definição de que o chefe — o *supervisor de primeira linha* — é uma figura híbrida que não se define "nem como operário nem como gerente". Para ajudar a traçar o perfil dessa figura — importante em funções produtivas da empresa privada — o *Instituto Universitário de Pesquisas* do Rio de Janeiro fez uma pesquisa que abrangeu 342 entrevistados. Uma das constatações da pesquisa foi a de que 33% dos *supervisores* ouvidos têm apenas o curso primário, enquanto 38% têm o ginasial, 19% têm o colegial e 10% fizeram cursos superiores. Setenta por cento dos entrevistados vestem-se como os operários por eles supervisionados. A pesquisa oferece subsídios sobre o problema da ascensão profissional: cerca de 25% esperaram pelo menos cinco anos para serem promovidos ao cargo atual. Mesmo assim, 90% não gostariam de trocar de empresa.

No início, o *Procedi* atendia a trabalhadores oriundos de empresas industriais. Depois, estendeu seu esquema a empregados de empresas comerciais. O passo seguinte foi a extensão do curso a chefes administrativos de *nível intermediário* das empresas.

Embora a concepção do *Cebrae* e a proposta do *Procedi* estivessem voltadas para a pequena empresa carente de recursos para treinamento e desenvolvimento de pessoal operacional, houve interesse das empresas de maior porte, provocando desvios no programa. A distorção foi atribuída ao fato de que a empresa grande é mais sensível às questões de formação de pessoal.

O *Procedi* adota como regra básica evitar o academicismo, pois o perfil médio do aluno é o de um profissional qualificado com curso secundário, no máximo. Os professores contratados transmitem conhecimentos de *técnicas de chefia e liderança* a grupos de *supervisores*, cuja principal deficiência é a dificuldade em exercer com eficácia o comando sobre seus subordinados. A fórmula adotada consiste em mesclar matérias como *relações humanas* e *dinâmica de grupo* a disciplinas de especialização profissional, como controle de qualidade ou custos industriais, pois os coordenadores do *Procedi* entendem que é importante consolidar os conhecimentos profissionais dos alunos. Por isso, os professores são recrutados entre profissionais de comprovada experiência nas empresas.

Outra precaução para contornar os riscos de algum irrealismo no conteúdo dos cursos é forçar a participação da empresa num grupo de acompanhamento e avaliação do programa. Esses grupos realizam reuniões no decorrer de cada curso para prevenir possíveis desvios no rumo inicial. Cada aluno do *Procedi* é solicitado a esboçar e aplicar em sua empresa o *"projeto melhora"*, por meio do qual ele se compromete a aprimorar algum aspecto de seu trabalho como *supervisor*.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

ENCONTROS DE COMUNICAÇÃO E ORIENTAÇÃO (ECO) [2]

O presidente da *Caterpillar do Brasil* e seus companheiros de diretoria gastaram diversos dias com a realização do *1º Encontro de Comunicação e Orientação (ECO).* Na ocasião, diversos grupos com mais de 300 empregados, cada um, lotaram os refeitórios das fábricas de Santo Amaro (na capital paulista) e de Piracicaba (no interior do Estado de São Paulo), para ouvir os dirigentes da *Caterpillar* em uma espécie de prestação de contas. O auditório, constituído de empregados de todos os escalões, não podia apartear, mas foi concedida a todos a oportunidade de encaminharem perguntas e observações por escrito para posterior resposta.

Uma pesquisa informal realizada ao final das várias sessões do *1º ECO* registrou reações favoráveis. Os funcionários apreciaram receber informações sobre as perspectivas comerciais da empresa, seus planos de investimento e problemas de rentabilidade — a empresa, afinal, vem operando com prejuízos e tem mantido estável o quadro de pessoal, em torno de 4 mil pessoas. As reclamações foram minoritárias.

A repercussão positiva do *1º ECO* e a constatação feita por uma pesquisa informal coordenada pelo diretor de recursos humanos da matriz (nos Estados Unidos) de que 86% dos empregados consideram a *Caterpillar* "um bom emprego, pela estabilidade e segurança que proporciona", animaram a diretoria da *Caterpillar* brasileira a repetir a promoção. A fórmula é baseada na comunicação no ato e em uma direção (da diretoria para os empregados). A empresa cuida para que as respostas sejam prestadas com rapidez. A *ênfase na informalidade* permite que a empresa aceite que os próprios empregados chequem pessoalmente setores cuja atuação venha a ser questionada. Reclamações sobre a alimentação suscitam inspeções na cozinha.

O objetivo de promoções como o *ECO* é manter um clima de diálogo e participação entre os representantes da empresa e empregados, sem recorrer a mecanismos formais de representação. A fórmula é simples e apresenta resultados palpáveis: a melhoria do *clima organizacional.*

À direção da *Caterpillar* acredita na política de relações de trabalho baseada na cooperação entre capital e trabalho. Nesse contexto, os *ECOs* são, na verdade, um passo a mais num esquema mais amplo. O primeiro passo da empresa para criar um clima de participação foi a agilização do esquema informal e permanente de troca de informações, por meio do fortalecimento da figura do *supervisor de primeira linha* como intermediário entre operários e gerentes. O *ECO* é, portanto, um segundo passo, que por sua vez deverá servir de apoio para outras iniciativas de maior profundidade. O terceiro passo foi o programa dos *Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)* na *Caterpillar,* que constituem a base de participação dos empregados na solução de problemas de produtividade.

CASO 

O SUPERVISOR HENRICÃO

Henrique Soares e Silva é um sujeito orgulhoso de sua trajetória profissional. É o mais jovem *supervisor de primeira linha* de uma indústria automobilística e tem sob seu comando dez encarregados e cento e dez operários em uma seção do *Departamento de Manufatura*, onde existem várias linhas de montagem de chassis de automóveis.

Henricão — tal como é chamado pelos colegas e pelos subordinados — quer ser um "cara legal", mas com o devido respeito de todos. Sempre lhe passa pela cabeça — e isto ele nunca esquece — que foi admitido na companhia há três anos como operário horista e sem nenhuma qualificação. Em outros termos, entrou como "peão" naquela imensa fábrica de automóveis que lhe parecia um mundo sem fim. Começou como substituto: dava cobertura aos operários da linha de montagem quando tinham de sair por qualquer motivo da seção, seja para ir ao ambulatório, para ir falar com o "chefão", para ir ao banheiro etc. Quando alguém entrava em férias, *Henricão* ficava durante todo o mês em uma única tarefa, o que lhe dava uma sensação de importância, pois podia dizer aos amigos que já tinha ocupação fixa, uma coisa terrivelmente séria.

Aos seis meses de firma, foi convocado pelo *Treinamento* para fazer um curso interno, já que tinha demonstrado certas habilidades manuais e mecânicas. Ficou durante uma semana em uma oficina separada onde recebia aulas, explicações, demonstrações e onde tinha de executar certas tarefas relativamente fáceis. *Henricão* ganhou boas notas e foi parar na linha de montagem de chassis de automóveis. Já tinha um bom ordenado e fazia muitas horas extras. Mas dava um duro danado. Sua linha quase sempre ganhava os troféus de produtividade do Departamento. E ele não deixava a peteca cair. Esforçava-se bastante.

E a recompensa não tardou a chegar. Com dois anos e meio de firma, foi convidado a fazer uns testes na *Seleção de Mensalistas*, pois a companhia pretendia escolher alguns operários horistas para promovê-los a posições mais altas. *Henricão* nunca tinha entrado lá. Saiu-se bem e sabia que as avaliações de seu desempenho sempre foram muito boas. Sua ficha no *Departamento Pessoal* era limpa. Branca, branca. Não havia nada que o desabonasse. E *Henricão* foi escolhido para ser treinado como *supervisor*. Muitos de seus colegas tinham muito mais tempo de casa e uma letra mais bonita. Após dois meses de cursos e de estágios, *Henricão* foi nomeado *supervisor de seção* no maior Departamento que existia na indústria.

Henricão teve de superar os ressentimentos de seus amigos e ganhar o seu respeito. Sabia que, quando o operário é relapso como horista e ganha uma promoção para *supervisão*, ninguém dá nenhuma importância ou valor. Se sabem que é agressivo e firme, então passam a respeitá-lo. Haviam lhe ensinado uma coisa extremamente importante: ser firme, mas justo. Se um horista passa a relaxar seu trabalho, torna-se preciso adotar medidas disciplinares, pressionando progressivamente, conforme a situação. Primeiro, é preciso argumentar e convencer. Depois, manter a cobrança. Se não, o negócio é adotar o caminho disciplinar, como uma admoestação, uma

reprimenda, uma advertência verbal ou ainda encaminhá-lo ao *Departamento Pessoal*. Muitas vezes, o operário não chega a compreender que este é o caminho progressivo para a demissão. Em casos graves, como roubo, brigas, mau comportamento, o primeiro passo é a demissão direta.

Henricão encucou uma porção de coisas. Sabe que, antes de passar para a *supervisão* — do outro lado do balcão — todos raciocinam como horistas e se preocupam com seus próprios problemas pessoais. Mas, quando o sujeito passa a fazer parte dos quadros da administração, ele tem de cuidar dos interesses da empresa e apresentar resultados ao "chefão". O papel muda de figura e o sujeito tem de apresentar uma atitude de *administração*. Não se trata de botar banca, mas de seguir rigidamente alguns princípios básicos. Assim, não se corre o perigo de errar, pois as situações sempre são diferentes e variadas, os operários entram e saem da companhia, as coisas mudam e o *supervisor* corre o risco de agir erradamente em tanta coisa mutável que ocorre ao seu redor.

Existem normas da empresa e elas precisam ser seguidas de qualquer maneira. Para isto existem os *supervisores*. Quanto mais de perto segui-las, tanto melhor *supervisor* será. Quando a firma contrata um *supervisor*, o negócio é mostrar que é firme e durão com o pessoal. Se os operários o respeitarem, farão aquilo que ele mandar. É uma questão de saber fazer as coisas. Existem operários com que se pode fazer amizade, mas convém não se aproximar muito deles, pois quanto mais se conhece uma pessoa mais difícil fica a distinção entre chefe e amigo. Essa confusão não faz bem à posição do *supervisor*. Pode-se trabalhar junto, viver junto, até comer na mesma mesa do restaurante da companhia. Mas os operários têm de entender que o *supervisor* é sempre o chefe. E, às vezes, é difícil esquecer isto. O chefe pode estar errado, mas é sempre o chefe, pois recebe instruções e ordens da *alta administração*, que tem condições de ver o quadro inteiro das coisas. Às vezes, o *supervisor* pode não concordar com as ordens e instruções, mas tem de executá-las sem pestanejar. Os horistas são pagos para executarem as ordens transmitidas pelo *supervisor*. E ponto final.

MAKRON
Books

Parte VI

CONTROLE DA AÇÃO EMPRESARIAL

Vimos nos capítulos anteriores que o *processo administrativo* é um sistema aberto e cíclico de *planejamento, organização, direção* e *controle*. Todas estas *funções administrativas* estão intimamente ligadas entre si: elas são interdependentes e interagentes. A função de *controle* está relacionada com as demais funções do *processo administrativo:* o *planejamento*, a *organização* e a *direção* repercutem nas atividades de *controle* da *ação empresarial*. Muitas vezes se torna necessário modificar o *planejamento*, a *organização* ou a *direção*, para que os sistemas de *controle* possam ser mais eficazes.

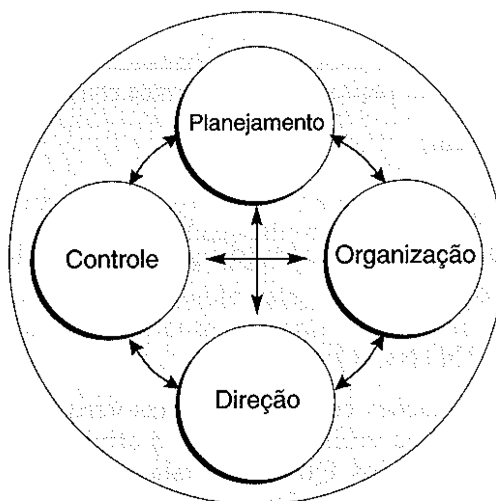


Figura VI.1 O processo administrativo.

Embora menos envolvente do que as demais *funções administrativas*, o *controle* representa uma contraparte de todas elas. O *controle* propicia a mensuração e a avaliação dos resultados da *ação empresarial* obtida a partir *do planejamento*, da *organização* e da *direção*. Nenhum plano está completo e acabado até que se tenham elaborado os meios para avaliar seus resultados e conseqüências. Um plano sem o *controle* correspondente é como tentar empinar um papagaio sem barbante. O administrador eficaz precisa juntar o *controle* ao *planejamento, organização* e *direção* da *ação empresarial*.

A palavra *controle* tem muitas conotações e seu significado depende da função ou área em que é aplicada. A palavra *controle* pode ser entendida:

1. Como a *função administrativa* que compõe ou faz parte do *processo administrativo*, como o *planejamento, organização* e a *direção*, e que a antecede.
2. Como os *meios de regulação* utilizados por um indivíduo ou empresa, como certas tarefas reguladoras que um *controller* aplica em uma empresa para acompanhar e balizar o seu desempenho e orientar as decisões. Há casos ainda em que a palavra *controle* serve para designar um sistema automático que mantém um grau constante de fluxo ou de funcionamento do sistema total. É o caso do *processo de controle* das refinarias de petróleo ou de indústrias químicas de processamento contínuo e automático: o mecanismo de *controle* detecta qualquer desvio dos padrões normais, possibilitando a devida *regulação*.
3. Como a *função restritiva* de um sistema para manter os participantes dentro dos *padrões* desejados e evitar qualquer desvio. É o caso do *controle* de freqüência e expediente do pessoal para evitar possíveis abusos. Há uma imagem popular de que a palavra *controle* está associada a algum aspecto negativo, principalmente quando nas organizações e na sociedade é interpretada no sentido de restrição, coerção, delimitação, direção, reforço, manipulação e inibição.

Existem ainda várias conotações para a palavra *controle*, a saber:

- conferir ou verificar;
- regular;
- comparar com um padrão;
- exercer autoridade sobre alguém (dirigir ou comandar);
- frear ou cercear.

CONCEITO DE CONTROLE

No fundo, todas estas conotações constituem meias-verdades a respeito do *controle*. A essência do *controle* reside na verificação de se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. Quando se fala em resultados desejados, parte-se do princípio de que estes resultados foram previstos e precisam ser controlados. Assim, o *controle* pressupõe a existência de *objetivos* e de *planos*, pois não se pode controlar sem planos que definam o que deve ser feito. O *controle* verifica se a execução

está de acordo com o que foi planejado: quanto mais completos, definidos e coordenados forem os *planos* e maior o período para o qual foram feitos, mais complexo será o *controle*.

NÍVEIS DE CONTROLE

O *controle* está presente, em maior ou menor grau, em quase todas as formas de *ação empresarial*. Os administradores passam boa parte de seu tempo observando, revendo e avaliando o desempenho de pessoas, de métodos e processos, máquinas e equipamentos, matérias-primas, produtos e serviços, em todos os três níveis organizacionais da empresa. Assim, os *controles* podem ser classificados de acordo com sua atuação nesses três *níveis organizacionais*, isto é, de acordo com sua esfera de aplicação — em três amplas categorias: *controles no nível institucional, controles no nível intermediário e controles no nível operacional.*

Quadro VI.1 O controle nos três níveis da empresa.

Nível da Empresa	Tipo de Controle	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Direcionado para longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade, como um sistema.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Direcionado para médio prazo	Aborda cada unidade da empresa (departamento) ou cada conjunto de recursos isoladamente.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Direcionado para curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente.

A finalidade do *controle* é assegurar que os resultados das estratégias, políticas e diretrizes (elaboradas no *nível institucional*), dos *planos táticos* (elaborados no *nível intermediário*) e dos *planos operacionais* (elaborados no *nível operacional*) se ajustem tanto quanto possível aos *objetivos* previamente estabelecidos. Os três níveis de *controle* se interligam e se entrelaçam intimamente. Na prática, não existe uma separação nítida entre eles.



Figura VI.2 A interligação entre controle estratégico, tático e operacional.

Trataremos nos próximos três capítulos do *controle* no *nível institucional,* no *nível intermediário* e no *nível operacional,* respectivamente.

MAKRON
Books

Capítulo 15

CONTROLE ESTRATÉGICO



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Ilustrar como as empresas controlam a *ação empresarial* no *nível institucional.*
- Definir as fases do *controle* e seu inter-relacionamento.
- Caracterizar os diversos *tipos de controle* e sua utilização.
- Definir o *controle organizacional,* seus requisitos e como o desempenho global da empresa é avaliado por meio de diversos *sistemas de controle.*
- Caracterizar o *controle organizacional* e suas implicações humanas.

Controle é uma *função administrativa:* é a fase do *processo administrativo* que mede e avalia o desempenho e toma a ação corretiva quando necessária. Assim, o *controle* é um processo essencialmente regulatório.

O *controle estratégico* — também denominado *controle organizacional* — é tratado no *nível institucional* da empresa e se refere aos aspectos globais que envolvem a empresa como uma totalidade. Sua dimensão de tempo é o longo prazo. Seu conteúdo é genérico e sintético. Daí as três características básicas que identificam o *controle estratégico* da empresa:

1. *Nível de decisão:* é decidido no *nível institucional* da empresa.
2. *Dimensão de tempo:* é orientado para o longo prazo.
3. *Abrangência:* é genérico e abrange a empresa como um todo, é macroabrangente.

Devido à complexidade e às multifacetadas atividades da empresa, torna-se difícil abordar o *controle* em sua totalidade, uma vez que existem muitos tipos de *controles:* financeiros, contábeis, de produção, de qualidade, de inventários, de vendas, de pessoal etc. Isto significa que muitas pessoas se incumbem dentro das empresas de tarefas relacionadas com o acompanhamento e avaliação das atividades correntes e passadas, comparando-as com normas e padrões desejados pela empresa. Se os resultados se afastam ou se desviam das normas prescritas, alguma ação corretiva deverá ser tomada.

Todo *sistema* depende de insumos ou entradas que procedem do seu meio ambiente para poderem funcionar. Os insumos ou entradas são processados pelos diversos subsistemas e transformados em saídas ou resultados (produtos ou serviços) que retornam ao meio ambiente. A *eficiência do sistema* consiste em manter uma relação viável de *entradas/saídas.* O *sistema* perde *eficiência* quando seus insumos ou entradas tardam a chegar, por qualquer motivo, acarretando paradas ou esperas do subsistemas. Por outro lado, o *sistema* que tem mais entradas do que saídas, isto é, o *sistema* que acumula insumos por receio de retardar suas operações por falta deles, também perde *eficiência,* pois tem excesso de recursos não utilizados. Assim, a escassez ou excesso de insumos ou entradas constituem extremos ou desvios que devem ser evitados em qualquer *sistema* produtivo. Da mesma maneira, o *sistema* cujas saídas não atendem às necessidades do meio ambiente perde *eficácia.* E quando suas saídas são maiores do que a demanda do meio ambiente, elas tendem a ficar retidas dentro do *sistema,* aguardando o momento de serem liberadas.

Como *sistemas abertos,* as *empresas* procuram continuamente controlar suas atividades mantendo-as sempre dentro dos parâmetros ou balizamentos adequados. E aí surge a *noção de controle.*

O *controle* visa atender a duas finalidades principais:

a) *Correção de falhas ou erros existentes:* o *controle* serve para detectar falhas ou erros — seja no *planejamento* ou na *execução* — para apontar as medidas corretivas adequadas para saná-los.
b) *Prevenção de novas falhas ou erros:* ao corrigir as falhas ou erros existentes, o *controle* aponta os meios necessários para evitá-los no futuro.

O *controle* é algo universal: as atividades humanas — quaisquer que sejam — sempre fazem uso do *controle,* consciente ou inconscientemente. Quando se dirige um automóvel, quando se dança ou se escreve uma carta, todo indivíduo compara continuamente a direção, o ritmo ou o significado; se a operação de dirigir o automóvel, dançar ou escrever a carta não está de acordo com seus planos, ele efetua as devidas correções. O *controle* consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do *controle* reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. Quando se fala em resultados desejados, pressupõe-se que sejam conhecidos e previstos. Isto significa que o conceito de *controle* não pode existir sem o conceito de *planejamento.*

A *administração* cria mecanismos para controlar todos os aspectos possíveis da organização. Os *controles organizacionais* servem para:

a) Padronizar o desempenho, por meio de inspeções, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.
b) Padronizar a qualidade de produtos ou serviços oferecidos pela empresa, mediante treinamento de pessoal, inspeções, controle estatístico de qualidade e sistemas de incentivo.
c) Proteger os bens organizacionais de abusos, desperdícios ou roubos, por meio de exigência de registros escritos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.
d) Limitar a autoridade exercida pelas várias posições ou níveis organizacionais, mediante descrições de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistemas de auditoria.
e) Avaliar e dirigir o desempenho das pessoas por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registros incluindo informação sobre produção por empregado ou perdas com refugo por empregado etc.
f) Meios preventivos para garantir o alcance dos *objetivos* da empresa, uma vez que os *objetivos* ajudam a definir o escopo apropriado e a *direção* do comportamento dos indivíduos para o alcance dos resultados desejados.

Os *controles* podem estar localizados no *nível institucional*, no *intermediário*, ou no *operacional*, ou ainda espalhados em todos eles, dependendo das características da empresa.

FASES DO CONTROLE

Seja no *nível institucional, intermediário* ou *operacional*, o *controle* é um processo cíclico e interativo constituído de quatro fases, a saber:

1. Estabelecimento de padrões de desempenho.
2. Avaliação do desempenho.
3. Comparação do desempenho com o padrão.
4. Ação corretiva.

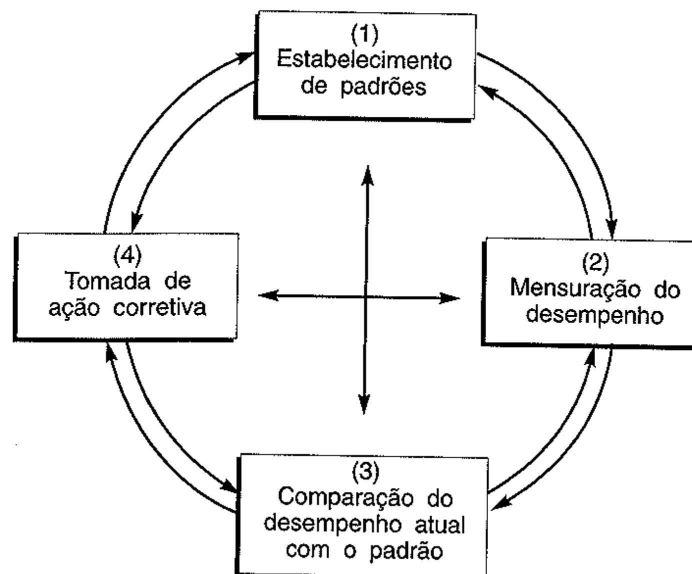


Figura 15.1 O ciclo do processo de controle.

Vejamos cada uma das *fases* do controle.

ESTABELECIMENTO DE PADRÕES DE DESEMPENHO

Os *padrões* representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar. Os *padrões* são normas que proporcionam a compreensão daquilo que se deverá fazer.

A *Administração Científica* de *Taylor* deu exagerada ênfase ao desenvolvimento de técnicas e métodos capazes de proporcionar *padrões* de desempenho. O "estudo de tempos e movimentos" constitui uma técnica desenvolvida para determinar o *tempo padrão,* isto é, o tempo médio que um operário leva para executar uma determinada tarefa. O *custo padrão* é um outro exemplo de técnica que fixa *padrões* para analisar e controlar os custos empresariais.

Existem vários tipos de *padrões* utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da empresa, a saber:

a) **Padrões de quantidade:** como número de empregados, volume de produção, volume de vendas, percentagem de rotação do estoque, índice de acidentes etc.

b) **Padrões de qualidade:** como padrões de qualidade para a produção, funcionamento das máquinas e dos equipamentos, qualidade dos produtos e serviços da empresa, da assistência técnica etc.

c) **Padrões de tempo:** como permanência média do empregado na empresa, tempos padrões de produção, tempo de processamento dos pedidos dos clientes etc.

d) **Padrões de custo:** como custo de estocagem das matérias-primas, custo do processamento de um pedido, custo de uma requisição de material, custo de uma ordem de serviço, relação custo-benefício de um novo equipamento, custos diretos e indiretos da produção etc.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho exige uma definição exata do que se pretende *medir* ou *mensurar*. Caso contrário, o processo cairá em erros e confusões. O *sistema de controle* depende da informação imediata a respeito do desempenho e a *unidade de medida e avaliação* deve estar de acordo com o *padrão* predeterminado e ser expressa de forma que facilite a comparação entre o desempenho e o *padrão* de desempenho desejado.

COMPARAÇÃO DO DESEMPENHO COM O PADRÃO

Toda atividade ocasiona algum tipo de *variação*. É importante determinar os limites dentro dos quais essa *variação* pode ser aceita como normal. Nem toda *variação* exige correções, mas apenas aquelas que ultrapassam os limites dos *padrões* e que são denominadas erros ou desvios. O *controle* separa o que é normal e o que é excepcional para que a correção se concentre nas *exceções*. Este aspecto lembra muito o *princípio da exceção* proposto por *Taylor*. Para que se possa concentrar nas *exceções*, o *controle* deve dispor de técnicas que indiquem rapidamente onde se encontra o problema.

A *comparação do desempenho* com o que foi planejado busca localizar os erros ou desvios, sobretudo para permitir a predição de outros resultados futuros. Um bom *sistema de controle*, deve proporcionar rápidas comparações, localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro. Não é possível modificar o passado, mas a sua compreensão propicia auxílio para, a partir do presente, criar condições para que as operações futuras obtenham melhores resultados.

A *comparação* pode ser feita por meio de:

a) *Resultados:* quando a comparação entre o padrão e a variável é feita após terminada a operação. A mensuração realiza-se em termos de algo pronto e acabado, no fim da linha e apresenta o inconveniente de mostrar os acertos e falhas de uma operação já terminada, uma espécie de atestado de óbito de algo que já aconteceu.

b) *Desempenho:* quando a comparação entre o padrão e a variável é feita paralelamente à operação, ou seja, quando a comparação acompanha a execução da operação. A mensuração é concomitante com o processamento da operação. É feita paralelamente ao tempo e corresponde a uma monitoração do desempenho, sem interferir no seu resultado ou na sua consecução.

A *comparação* do resultado ou do desempenho em relação ao *padrão* pode resultar em três possibilidades:

a) *Conformidade* ou *aceitação:* o resultado ou desempenho está de acordo com o *padrão* e, portanto, aceito.

b) O resultado ou desempenho apresenta leve desvio quanto ao *padrão,* mas dentro da *tolerância* permitida, e, portanto, aceito, embora a *conformidade* não seja a ideal.

c) *Rejeição:* o resultado ou desempenho apresenta desvio, afastamento ou discrepância para mais ou para menos em relação ao *padrão,* além da *tolerância* permitida e, portanto, rejeitado e sujeito à ação corretiva.

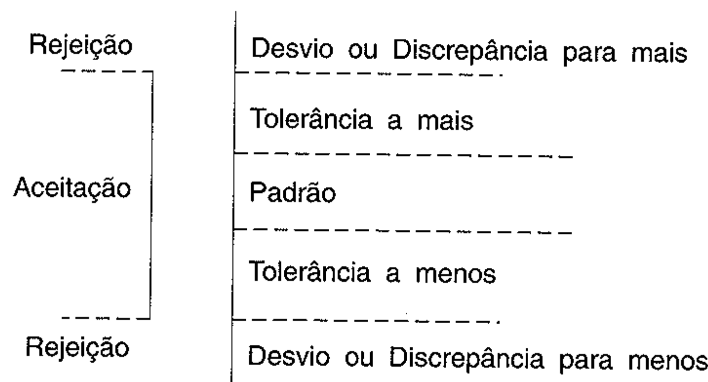


Figura 15.2 As possibilidades da comparação com o padrão.

A *comparação* dos resultados obtidos com os resultados planejados utiliza vários meios de apresentação como gráficos, relatórios, índices, percentagens, medidas e estatísticas etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do *controle* para que este tenha maior informação sobre aquilo que deve ser controlado.

AÇÃO CORRETIVA

O *controle* deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o *padrão* estabelecido e qual a *medida corretiva* a adotar. O objetivo do *controle* é indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correção. A *ação corretiva* é tomada a partir dos dados quantitativos gerados nas três fases anteriores do *processo de controle.* As decisões quanto às correções a serem feitas representam a culminação do *processo de controle.*

Qualquer que seja o nível, a área de atividade ou o problema envolvido, o *processo de controle* é basicamente o mesmo e segue aproximadamente estas quatro fases. Pode mudar o mecanismo, mas o *processo* é sempre o mesmo. "O objetivo básico do *controle* é assegurar que os resultados das operações sejam tão conformes quanto possível aos objetivos estabelecidos. Um objetivo secundário do *controle* é proporcionar informação periódica que possa tornar rápida a revisão dos objetivos. Estes objetivos são atingidos

pela fixação de padrões, pela comparação dos resultados reais e previstos em relação a estes padrões e pela tomada de *ação corretiva*."[1]

Assim, o *controle* depende e contribui para as outras *funções administrativas*, guardando estreita vinculação com todas elas. Sem o *planejamento* para fixar os objetivos e especificar as atividades o *controle* não teria qualquer propósito. Sem a *organização*, a orientação sobre quem deve fazer as avaliações e quem deve tomar as ações corretivas não existiria. Sem a *direção* todos os relatórios de avaliação não teriam nenhuma influência sobre o desempenho atual da empresa.

TIPOS DE CONTROLES ESTRATÉGICOS

O *controle estratégico* é também denominado *controle organizacional:* é o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e os resultados da empresa como um todo, tendo por base as informações realimentadoras que chegam do ambiente externo à empresa ou do *nível intermediário*. Estabelecidos os *objetivos* a serem alcançados e elaborados os planos para alcançá-los, a função do *controle* envolve a aferição das condições reais, seu confronto com os padrões e o início de uma realimentação que possa ser utilizada para coordenar a *ação empresarial* como um todo, focalizar o rumo certo e facilitar o alcance dos *objetivos* pretendidos.

Da mesma forma como existe uma hierarquia nas atividades de *planejamento* é evidente que há uma hierarquia de tipos de *controle*. O *controle global* se relaciona com os objetivos gerais da empresa. O *planejamento estratégico* ou plano global envolve algum mecanismo de *controle*. Os *controles* são mais vagos e amplos à medida que se sobe na escala hierárquica da empresa.

Existem vários tipos de *controle estratégico*, a saber.

DESEMPENHO GLOBAL DA EMPRESA

O *nível institucional* utiliza sistemas de *controle* para medir o *desempenho global da empresa*. Em alguns casos, tornam-se necessários sistemas de *controle* para medir o desempenho de uma ou de todas as unidades — departamentos ou divisões — da empresa ou ainda de certos projetos considerados prioritários.

A *eficiência organizacional* refere-se à maneira pela qual os recursos de uma empresa são arranjados e aplicados. Na empresa a *eficiência organizacional* exige que os recursos sejam arranjados de tal maneira que traga o máximo retorno de lucratividade. Para operacionalizar o conceito de *eficiência*, é necessário definir os *objetivos organizacionais*, medir o grau de alcance desses objetivos em função do valor dos recursos organizacionais utilizados e conhecer todos os arranjos alternativos possíveis desses recursos. A *eficiência* é geralmente medida por meio da razão de saídas (retornos, benefícios, produtos ou resultados) sobre as entradas (custos, esforços, insumos). O ideal seria incluir todas as entradas e todas as saídas do sistema para se medir a *eficiência* dentro deste conceito.

Existem três razões básicas para a existência de *controle* sobre o *desempenho global* da empresa:

a) O *planejamento estratégico* é aplicável à empresa como uma totalidade no sentido de alcançar *objetivos empresariais* globais. Para acompanhá-lo e medi-lo, tornam-se necessários *controles* igualmente globais e amplos, para permitir ações corretivas por parte da direção da empresa.
b) Na medida em que ocorre *descentralização da autoridade* — especialmente nos departamentos ou divisões por produto ou por localização geográfica —, as unidades passam a ser semi-autônomas em suas operações e, em suas decisões locais, exigindo *controles globais* capazes de medir seus resultados e avaliar seu desempenho.
c) *Controles globais* permitem medir o esforço total da empresa como um todo ou de uma área integrada em vez de medir simplesmente partes dela.

Quase sempre — e isto representa uma distorção — os *controles globais* na empresa são de caráter financeiro. Muito embora a existência dos negócios seja justificada em termos de geração de *lucro* e o dinheiro seja cada vez mais um recurso escasso e caro, a avaliação da *eficiência* de uma empresa, quando medida apenas pelo dinheiro, nem sempre é completa e adequada. Existem outros aspectos igualmente importantes na avaliação do *desempenho global da empresa:* seu atendimento às necessidades do ambiente, sua imagem no mercado, seu potencial de recursos humanos e de conhecimentos tecnológicos etc., que não são medidos por meio de *índices financeiros.* Todavia, os *controles financeiros* constituem os mais importantes *controles* do *desempenho global das empresas.* As medidas financeiras permitem um denominador comum — o *dinheiro* — capaz de indicar os gastos totais incorridos no alcance dos objetivos da empresa. Sua ênfase, todavia, recai exclusivamente sobre *recursos financeiros* e trata os demais recursos da empresa — humanos, materiais, mercadológicos, tecnológicos etc. — dentro de uma abordagem estritamente financeira. Apesar disso, em todas as formas de empresa, o *controle* do *desempenho global* é predominantemente financeiro.

RELATÓRIOS CONTÁBEIS

O *controle* do *desempenho global* da empresa geralmente toma a forma de relatórios contábeis que constituem uma conclusão de todos os principais fatos da empresa, como volume de vendas, volume de produção, volume de despesas em geral, custos, lucros, utilização do capital, retorno sobre o investimento etc., dentro de um inter-relacionamento que varia de empresa para empresa. Com isso, a *administração* no *nível institucional* pode saber como a empresa como um todo está sendo bem ou mal-sucedida em relação aos seus objetivos. Muitas vezes, são incluídas as previsões de vendas e sua translação em termos de despesas a serem incorridas, para dar uma idéia dos custos, possibilitando uma espécie de *balanço projetado* ou uma espécie de *projeção de lucros* e *perdas* para que a *administração* possa ponderar o efeito das atividades departamentais sobre a empresa como um todo ou tomar as ações corretivas com antecedência.

A *contabilidade* é um sistema de linguagem especializada utilizada para medir as conseqüências das ações empresariais e comunicar esta informação aos executivos e outros interessados. A informação que entra inicialmente no *processo contábil* sofre uma série de registros e lançamentos, de acordo com a codificação estabelecida no *plano de contas* da empresa. As mudanças e alterações que ocorrem no ativo, passivo e na renda líquida — como resultados dos negócios da empresa — são registradas nas contas de débitos e créditos. Cada entrada envolve tantos débitos e créditos em quantidades iguais, de forma que os dois lados de uma *conta* ou um *plano de contas* devem estar sempre balanceados. As informações são apresentadas à *administração* e a outros interessados na forma de *balanços financeiros* e outros *relatórios*, utilizando o *plano de contas* que estabelece a forma de tabulação das informações que decorrem dos lançamentos relacionados às operações, permitindo demonstrar os custos e os lucros. Assim, o problema básico do *planejamento* — dentro da *contabilidade* — é obter um equilíbrio favorável entre as receitas e os custos envolvidos.

Todavia, a contabilidade aborda apenas os ativos tangíveis da empresa, ou seja, prédios, máquinas, dinheiro etc. Ativos intangíveis como conhecimentos e talentos são ignorados. Em plena era do capital intelectual onde o recurso mais importante é o conhecimento ainda não se inventou um sistema para contabilizá-lo. Os *balanços* e *relatórios financeiros* — como mensagens em qualquer outra linguagem — retratam um quadro abstrato e incompleto da realidade das operações financeiras. O significado da informação contábil somente pode ser determinado relacionando-o com fatores conjunturais e organizacionais que afetam a dinâmica empresarial. Os *relatórios contábeis* geralmente são acompanhados de algum material explicativo a fim de permitir um retrato completo dos planos da empresa.

À medida que ocorre *descentralização da autoridade*, tende a aumentar a *centralização do controle no nível institucional* da empresa. E o *controle global* permite fornecer os meios pelos quais os objetivos da empresa podem ser claramente e especificamente definidos e como os planos departamentais podem ser feitos para contribuir para tais objetivos. Os *relatórios contábeis* indicam como a empresa como um todo está atingindo seus objetivos, quais desvios que estão ocorrendo e quais as medidas corretivas a adotar.

CONTROLE DOS LUCROS E PERDAS

O *demonstrativo de lucros e perdas* (*L & P*) oferece uma visão resumida da posição de *lucro ou de perda* da empresa em um determinado período de tempo. Comparando os demonstrativos dos períodos anteriores, pode-se verificar as variações e detectar as áreas (como despesas de vendas, ou lucro bruto sobre vendas etc.) que necessitam de maior atenção por parte da *administração*. Como a sobrevivência do negócio depende basicamente da *lucratividade*, o *lucro* passa a ser um importante padrão para a medida do sucesso, seja da empresa como um todo, seja de determinados departamentos ou divisões. O *controle sobre lucros e perdas*, quando aplicável a departamentos ou divisões da empresa, se baseia na premissa de que o objetivo do negócio como um todo é gerar *lucros* e cada parte da empresa deve contribuir para esse objetivo. A capacidade de

cada parte atingir um determinado *lucro* esperado passa a ser um *padrão* para medir seu desempenho.

A *análise de lucros e perdas* pode ser feita recorrendo-se a métodos diferentes. Um deles é comparar a *demonstração de lucros e perdas orçada* (da empresa como um todo ou de um departamento em particular), para um determinado período, com os dados reais do mesmo período anterior. As diferenças entre o que foi orçado e a realidade são determinadas, identificadas e explicadas. E, se necessário, corrige-se o desvio ocorrido. Outro método para analisar os *lucros e perdas* é a *análise percentual* que utiliza percentagens ou índices contábeis ou financeiros, para comparar o planejado (orçado) e o real.

CONTROLE PELA ANÁLISE DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (RSI)

É uma técnica de *controle global* utilizada para medir o sucesso absoluto ou relativo da empresa ou de uma unidade departamental em *razão dos ganhos em relação ao investimento de capital*. Esta abordagem foi desenvolvida pelos administradores da *Du Pont Company* como uma importante parte de seu *sistema de controle global*.[2] O *sistema da Du Pont* se assenta na idéia de que a melhor medida do esforço e do desempenho de uma empresa com grande investimento de capital é a *taxa de retorno sobre o investimento efetuado*. O sistema utilizado pela *Du Pont* envolve a consideração de muitos fatores. O *retorno* é computado na base do capital de giro multiplicado pelos lucros em percentagem de vendas. Este cálculo reconhece que um departamento com elevado giro de capital e baixa percentagem de lucro sobre vendas pode ser mais lucrativo em termos de *retorno sobre o investimento* do que um outro departamento com elevada percentagem de lucro sobre vendas, mas com baixo giro de capital. O giro é computado na base do total de vendas dividido pelo investimento total (que inclui não somente o investimento permanente, mas também o ativo circulante da unidade).

O *controle* por meio do *RSI* utiliza o tradicional gráfico da *Du Pont* (Figura 15.3).

Com a análise do *RSI* a empresa avalia suas diferentes linhas de produtos e verifica onde o capital está sendo mais eficientemente empregado, além de poder fazer uma aplicação balanceada do capital para alcançar um lucro global maior. Isto lhe permite identificar os produtos mais rentáveis, bem como melhorar outros que estão pesando negativamente na balança dos lucros.

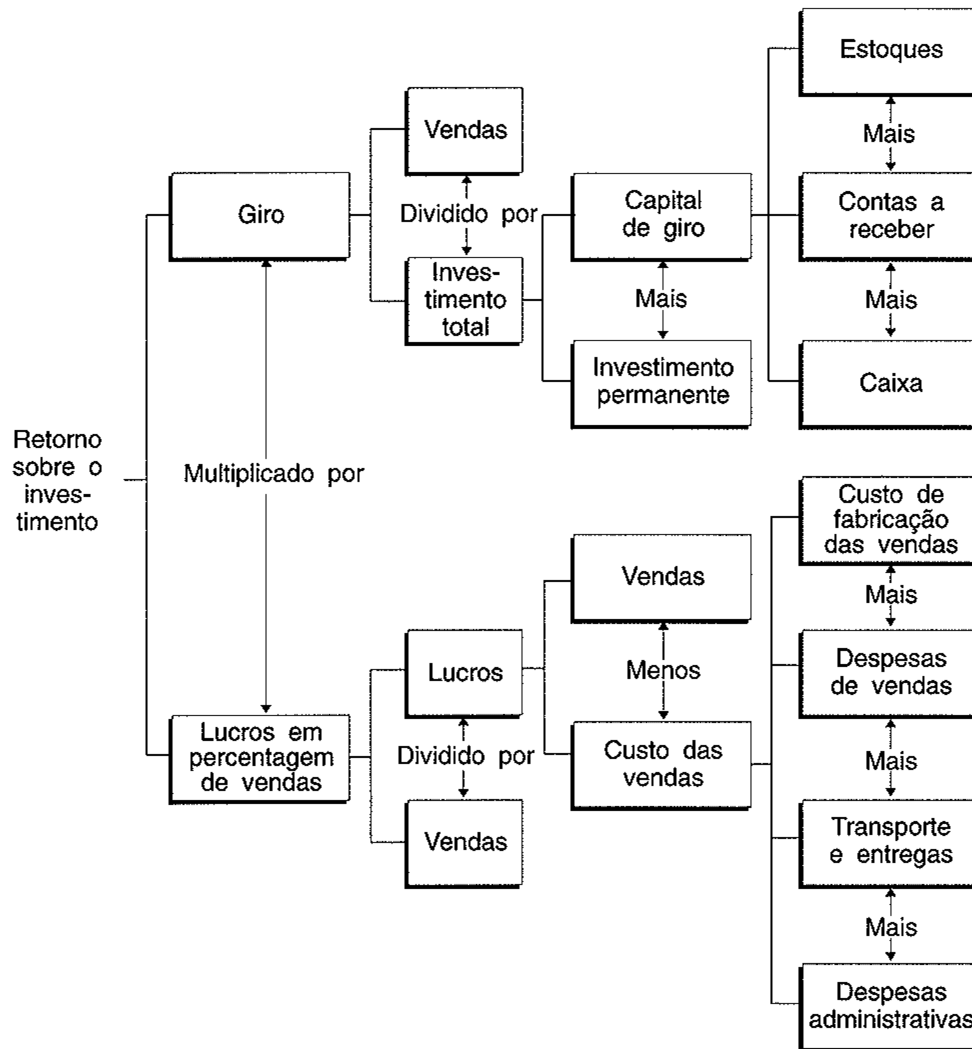


Figura 15.3 Fatores que afetam o retorno sobre o investimento (RSI).

Fonte: American Management Association. "How the Du Pont appraises its performance", *Financial Management Series* n. 94. New York: American Management Association, 1950, ou KLINE, C.A. Jr. e HESSLER, Howard L. *The Du Pont chart system for appraising operating performance, N.A.C.A.* Bulletin n. 33, ago. 1952. p. 1595-1619.

CONTROLE ORGANIZACIONAL DO PONTO DE VISTA HUMANO

Por *controle social* entendem-se todos os meios e métodos utilizados para induzir pessoas ou grupos a corresponderem às expectativas de uma organização social ou da própria sociedade. Vimos que as *organizações sociais* — e as empresas — exercem *poder* ou *controle* sobre as pessoas. O *poder* é uma condição de exercer uma vontade

sobre outra pessoa ou grupo de pessoas, podendo assim controlar o seu comportamento. O *poder* é legitimado quando os indivíduos que o exercem são investidos de *autoridade*. A *autoridade* para exercer o *poder* é institucionalizada por meio de documentos escritos — como estatutos, manuais de organização, descrições de cargos, circulares, cartas etc. — devidamente publicados para conhecimento geral das pessoas envolvidas.

O *controle social* pode ser também feito mediante *normas, regras* e *regulamentos*. As *normas, regras* e os *regulamentos* podem ser *prescritivos* ou *restritivos*. *Prescritivos*, quando especificam o que as pessoas devem fazer. *Restritivos*, quando especificam algo que as pessoas não devem fazer.

No Capítulo 1 referimo-nos a algumas teorias que colocam acentuada *ênfase na estrutura organizacional* da empresa como maneira de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades das pessoas dentro de certos padrões rigidamente preestabelecidos. Uma dessas teorias que privilegiam a estrutura organizacional como meio de garantir que tudo ocorra de acordo com o que foi previamente estabelecido é a *estrutura burocrática*. Acima de tudo, a *estrutura burocrática* significa *controle*. Em todos os sentidos. A *burocracia* repousa em *regras* e *regulamentos* para assegurar a disciplina. Para tanto, a *burocracia* acentua a *formalização:* tudo deve ser feito por escrito, para que possa ser devidamente documentado. Além do mais, a *burocracia* repousa em uma *hierarquia de autoridade*, para que o comando seja melhor conduzido e o controle seja mais seguro, pois a especialização decorrente da divisão do trabalho exige coordenação. Essa especialização faz com que a *burocracia selecione seus participantes* de acordo com suas qualificações e competência profissional, promovendo-os à medida que suas habilidades vão se desenvolvendo. A intensa divisão do trabalho e especialização conduz à *impessoalidade* no exercício da autoridade, o qual está intimamente ligado ao sistema de regras e regulamentos capaz de garanti-lo em todos os níveis da hierarquia. Quando essas *características burocráticas* — o exagero nas regras e nos regulamentos, a formalização, a rígida hierarquia de autoridade, a divisão de trabalho e decorrente especialização, a seleção e promoção do pessoal com base na competência técnica e profissional, a impessoalidade no tratamento das pessoas — se tornam muito acentuadas, a *burocratização* tende a asfixiar as pessoas e a bitolar seu comportamento dentro de esquemas muito rígidos. Disto decorre a despersonalização do relacionamento, a internalização das regras e dos regulamentos na maneira de pensar e a alienação gradativa em relação ao trabalho. A apatia, o desinteresse e o alheamento passam a ser as características do comportamento das pessoas nas empresas com exagerada *burocratização*.

Modernamente, as organizações estão abandonando o modelo burocrático e migrando rapidamente para modelos orgânicos e adhocráticos para incentivar a iniciativa e inovação das pessoas.

AS VARIÁVEIS CAUSAIS, INTERVENIENTES E RESULTANTES

As pessoas influenciam os *resultados finais* da empresa. Para avaliar o *desempenho humano* em termos globais, Likert aponta três tipos de *variáveis*, a saber:[3]

Variáveis causais: são as *variáveis administrativas* que são determinadas por meio de decisões da empresa, como a estrutura organizacional, a filosofia e políticas administrativas, estilo de liderança, planos e controles, enfim, todos os fatores que a administração amolda e altera segundo seus pontos de vista.
Variáveis intervenientes: são as *variáveis* provocadas pelos participantes da empresa, ou seja, pelos próprios empregados com suas atitudes, percepções, motivações, habilidades e capacidades, interação social, comunicação, lealdade, decisões pessoais etc.
Variáveis resultantes: são as *variáveis finais*, ou seja, as conseqüências ou os efeitos das *variáveis causais* e dos desdobramentos provocados pelas *variáveis intervenientes*. É o caso da produção, da produtividade, dos custos, lucros etc.

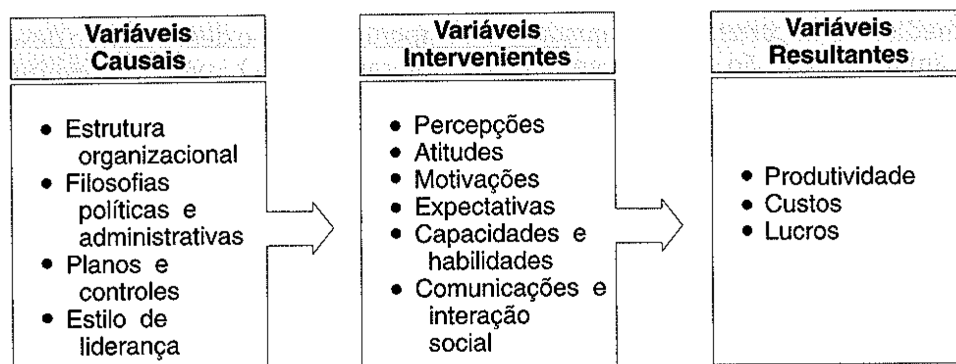


Figura 15.4 O modelo de organização humana segundo Likert.

As *variáveis intervenientes* são de difícil abordagem para muitos administradores, que preferem avaliar a *eficiência* da empresa em períodos de curto prazo e apenas em termos de *variáveis resultantes*. Quando muito, a preocupação se volta para as *variáveis causais*, como se apenas elas pudessem afetar os *resultados finais*. Por outro lado, os administradores que trabalham orientados para resultados imediatos de produção costumam ser valorizados e rapidamente promovidos para cargos mais elevados em conseqüência do frágil êxito demonstrado, deixando a seus sucessores um grande volume de fragmentos *"intervenientes"*, cuja ordenação e correção exigem longo período de trabalho árduo.

Likert assegura que as *variáveis resultantes* são medidas tradicionais do *desempenho organizacional*, mas são precárias pelo fato de fornecerem fatos passados e consumados. As aferições de produção, custos, lucros, gastos orçamentários etc. são dados financeiros valiosos e importantes. Porém, seu *poder preditor* é bastante limitado. Freqüentemente, as aferições de *resultado* são insuficientes e só servem para trancar a porta depois do roubo efetuado. As *variáveis resultantes* mostram dados quantitativos passados, mas não conseguem mostrar o potencial e as possibilidades reais de uma empresa. As *variáveis intervenientes* possuem a condição de proporcionar uma visão mais consistente das potencialidades e fraquezas da organização humana da empresa,

suas forças e fragilidades, seus pontos fortes e vulneráveis e, conseqüentemente, onde aproveitar as vantagens e onde corrigir as desvantagens, sempre mirando o futuro.



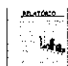
RESUMO

O *controle no nível institucional* da empresa — denominado *controle estratégico* ou *controle organizacional* — é macroorientado, envolvendo a totalidade da empresa, direcionado a longo prazo e é genérico e sintético quanto ao seu conteúdo. Nos níveis *institucional, intermediário* e *operacional*, o *processo de controle* apresenta *quatro fases distintas:* o *estabelecimento de padrões* que deverão nortear o processo, a *mensuração do desempenho* a ser controlado, a *comparação do desempenho atual* com o *desempenho esperado* e a tomada de ação *corretiva* para ajustar o desempenho atual ao desempenho desejado. Essas quatro *fases* são interdependentes e interagentes. O *controle organizacional* ajusta-se a certos requisitos (baseia-se em planos e requer uma *estrutura organizacional*) para avaliar e monitorar o *desempenho global* da empresa por meio de *controles globais,* como os *resumos e relatórios contábeis* e *orçamentários, controles dos lucros e perdas, controles por meio da análise do retorno sobre o investimento* etc. Do ponto de vista humano, o *controle organizacional* está voltado para o *comportamento humano* dentro da empresa para obter a necessária *eficácia* e *eficiência.* Na organização humana que provoca o comportamento organizacional existem *variáveis causais, intervenientes* e *resultantes.* Em todo *processo de controle* deve-se levar em conta os *fatores humanos* em face das implicações racionais e simbólicas sobre o comportamento das pessoas.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Comente o *estabelecimento de padrões* como a fase inicial do *processo de controle,* tendo em vista a variedade de critérios e *padrões.*
2. Demonstre o *processo de controle* como um *sistema aberto* composto de vários subsistemas.
3. Aponte exemplos de controle estratégico.
4. Explique o *controle organizacional* e os seus requisitos principais.
5. Explique o *controle organizacional* sob o ponto de vista humano.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

O GRUPO ITAÚ [4]

O *Banco Itaú S.A.* conquistou um dos primeiros lugares, entre os grandes conglomerados financeiros, quanto aos resultados de lucro líquido, somando os resultados do banco comercial (*Banco Itaú S.A.*), do banco de investimento (*Banco Itaú de Investimento S.A.*), da financeira (*Financeira Itaú S.A.*) e do crédito imobiliário. Presente em oito segmentos do setor financeiro, as quatro empresas do grupo (banco comercial, banco de investimento, financeira e *leasing* — *Itauleasing*) exibiram o melhor desempenho de acordo com os indicadores qualitativos da revista *Exame* e não apenas em números absolutos. Uma quinta empresa do grupo, a sociedade de crédito imobiliário, chegou ao segundo posto.

A uniformidade operacional do *Itaú*, o profissionalismo de sua diretoria e a unidade do *Conselho de Administração* que representa seus acionistas, não permitem supor a múltipla origem do banco. Em 1964, ocorreu a união entre o *Banco Federal de Crédito* (dirigido por *Eudoro Vilela* e *Olavo Egydio Setúbal*) com o *Itaú*, surgindo o *Banco Federal Itaú*, como estratégia inicial de expansão. Duas novas fusões ocorreram posteriormente: em 1966, com o *Sul Americano*, resultando o *Banco Federal Itaú Sul Americano*; e em 1969, com o *Banco da América* (controlado pela família *Levy*, hoje acionista minoritária do *Itaú*), originando o *Banco Itaú América*. Encerradas as fusões, o *Itaú América* partiu para as incorporações: em 1970 incorporou o *Banco Aliança*, em 1973 o *Banco Português do Brasil* e em 1974 o *Banco União Comercial*. Com todos esses movimentos estratégicos, surgiu um banco atuando em todo o território do país e que se voltou para dentro, para completar a digestão das entidades unificadas e moldar uma estrutura organizacional homogênea.

A *Itausa Investimentos* — a *holding* do *conglomerado* — tem o controle acionário do *Banco Itaú* e da *Itaú Seguradora*. Vinte por cento do capital do *Banco Itaú* pertencem à *Itausa*, 10% ao *Conselho de Administração* e 5% à *Fundação Itaubanco*. Os restantes estão pulverizados pelo mercado de capitais.

Essa agressão ao mercado, a procura de novos espaços, a impulsão na área internacional (com a abertura das agências de Nova York e Londres), a melhoria do padrão de atendimento no mercado interno, o apoio à agricultura e às exportações e montagem da *Itaucorp*, o departamento do conglomerado que atende aos grandes grupos empresariais, e da *Itautec*, responsável pelo projeto e fabricação dos equipamentos eletrônicos que permitiu colocar todas as agências do banco ligadas diretamente aos computadores centrais são desdobramentos estratégicos.

Tudo isso foi possível graças à estrutura do conglomerado, unitária e homogênea, que não revela vestígio dos 30 bancos fundidos ou incorporados. Para comandar o

conglomerado há uma *diretoria-executiva* composta de dez membros (um *presidente*, um *diretor-geral*, seis *diretores-executivos* apoiados por dois *vice-presidentes*).

Durante a fase de absorção dos bancos incorporados, a dinâmica de trabalho exigia uma administração unicentralizada para garantir a unificação e uniformização. Havia também o risco de que cada área do conglomerado procurasse melhores resultados isoladamente, em prejuízo do conjunto, e tentasse manter setores como o de pessoal, inspetoria, processamento de dados, que em um *conglomerado financeiro* moderno têm de ser centralizados, com infra-estrutura básica para toda a organização. Superada esta etapa, eliminadas as duplicações com uma retaguarda administrativa única e padronização operacional nas agências, o *conglomerado* era um fato e a *diretoria* tinha espaço para atuar com agilidade, flexibilidade e rapidez decisória. A *descentralização da direção* permitiu a cada diretor maior contato com os demais departamentos do grupo, acompanhando seus problemas e detectando informações que antes não recebiam. Na antiga estrutura, os diretores trocavam informações informalmente. Agora, isso é rotina nas reuniões semanais. O novo esquema potencializou o *controle financeiro* no *conglomerado* e resultou em melhor aplicação das reservas existentes. Foi inaugurado o *Centro Técnico Operacional do Itaú*, em São Paulo, com uma área construída de 85 mil metros quadrados, que abriga as *diretorias* de recursos humanos, processamento de dados, serviços gerais e controle econômico.

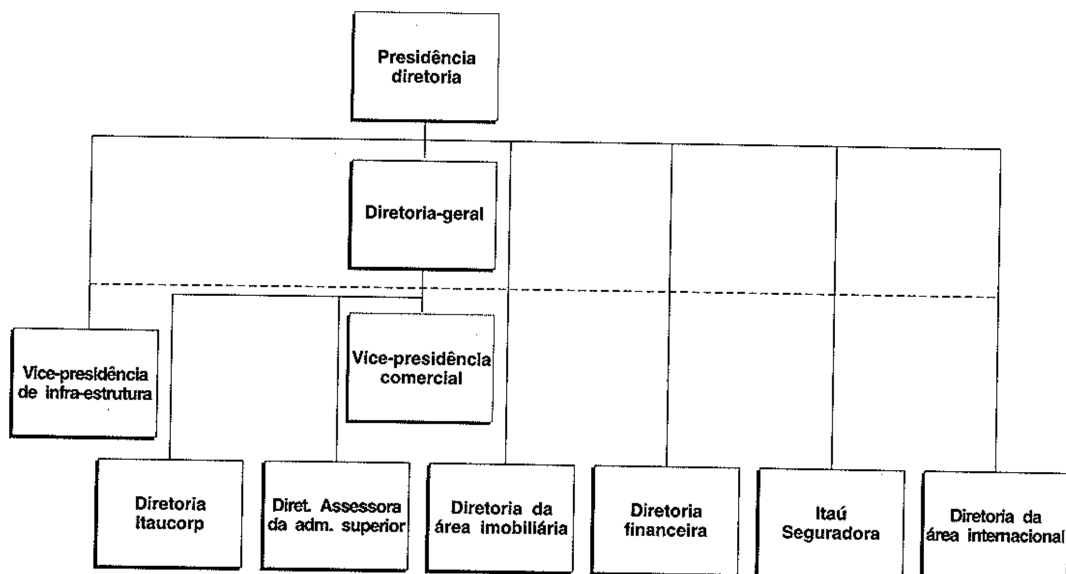


Figura 15.5 Estrutura administrativa do Banco Itaú.

A *área comercial* (rede de agências) defende a fase atual do *conglomerado* de agressão ao mercado: a meta é o atendimento à clientela, fundada na crença de que a competição em um mercado competitivo será ganha pela instituição que conseguir oferecer o melhor serviço e souber aproveitar os espaços disponíveis para crescer.

Assim, *descentralização das decisões*, mas *concentração das atividades* de recursos humanos, processamento de dados, serviços gerais e inspetoria (controle), azeitamento dos canais de comunicações e manutenção de um ágil sistema de informação gerencial, adoção de um desenho organizacional homogêneo e busca de talentos profissionais, ênfase no controle — tanto pessoal dos dirigentes e gerentes, como por meio de um sistema integrado de processamento de dados — e na adoção de métodos avançados de trabalho, foram os principais elementos que permitiram e sustentaram a política de agressão ao mercado e oferecimento de serviços melhores à clientela, como bases para sua estratégia de crescimento e de competição. Os avanços do *Itaú* e o desdobramento das possibilidades abertas marcam a *estratégia* do grupo e delineiam as tendências para os demais bancos.

CASO 15

KI-ÓTIMO

A *Indústria de Produtos Alimentícios e Detergentes IPAD* produz manteiga, margarina e uma pequena linha de detergentes domésticos, com boa lucratividade, mantendo razoável domínio sobre o seu segmento de mercado. Como é difícil a ampliação desse mercado em face da forte e acirrada concorrência, a *IPAD* resolveu estudar a *diversificação* de sua linha de produtos a fim de conquistar novos mercados. A seguir, a *IPAD* recebeu uma proposta de venda de uma indústria de sorvetes, a *Ki-Ótimo*. Como o ramo de sorvetes está ligado ao ramo alimentício — uma das especialidades da *IPAD* —, a proposta teve boa acolhida junto à *Diretoria* da *IPAD*. A *Ki-Ótimo* fabrica e vende sorvetes para 22 distribuidores autônomos localizados em várias cidades e tem participação acionária minoritária em todas as empresas distribuidoras. Cada empresa distribuidora goza de autonomia com relação à administração, com exceção da área mercadológica onde a *Ki-Ótimo* tem prevalência nas decisões no que tange a preços, propaganda e marca. Essas empresas distribuidoras poderiam acelerar e facilitar as vendas dos produtos da *IPAD*. Os mercados mais promissores são os de São Paulo, Porto Alegre, Paraná e Minas Gerais, justamente onde as empresas distribuidoras estão mais compromissadas e atrasadas em seus pagamentos à *Ki-Ótimo*. Os débitos dessas empresas distribuidoras junto à *Ki-Ótimo* estão acumulados e não existe prestação de contas para justificar os atrasos nos pagamentos.

Estudos de viabilidade econômica mostram poder de penetração dos sorvetes da *Ki-Ótimo*, permitindo uma ótima taxa de retorno no investimento. A *IPAD* sabe que uma empresa concorrente da *Ki-Ótimo* — a *Gelo Frio S.A.* — que detém 60% do mercado de sorvetes quer acabar com a concorrência por meio da seguinte estratégia:

a) A *Gelo Frio* pretende pagar os débitos dos distribuidores da *Ki-Ótimo* no prazo de seis meses a um ano para obter o controle acionário dos mesmos.
b) Com isto, esses distribuidores passarão a comercializar unicamente os sorvetes da *Gelo Frio*, com clara intenção de retirar a *Ki-Ótimo* do mercado.

A *IPAD* estima que seu faturamento bruto poderá duplicar em um ano, caso adquira a *Ki-Ótimo* e os distribuidores se comportem de maneira razoável com relação aos seus débitos passados e futuros. A *Diretoria* da *IPAD* relacionou seis possíveis *alternativas estratégicas*, a saber:

1. Desistir da aquisição da *Ki-Ótimo*, deixando o mercado para a *Gelo Frio* e proceder a novos estudos para a aquisição de outra empresa em diferente ramo de negócio. Essa opção significa a desistência de uma oportunidade de duplicar o faturamento da *IPAD*, a inutilização de estudos e pesquisas já efetuados com despesas significativas, tornando mais onerosos os estudos de viabilidade de aquisição de uma outra empresa.
2. Adquirir a *Ki-Ótimo* e prestigiar as empresas distribuidoras. Os débitos destas podem elevar-se ainda mais, caso não exista um sistema de prestação de contas.
3. Adquirir a *Ki-Ótimo* e adquirir as empresas distribuidoras. Porém, se a aquisição da *Ki-Ótimo* significa um investimento interessante, a aquisição das empresas distribuidoras representa um ônus extremamente grande para a *IPAD*. A *taxa de retorno* não cobre esta opção no mesmo prazo e o pessoal disponível para administrar as empresas distribuidoras até que a situação seja normalizada.
4. Adquirir apenas as empresas distribuidoras. Neste caso, o investimento seria bem menor e um bom negócio do ponto de vista estritamente financeiro, por causa dos débitos das distribuidoras à *Ki-Ótimo*. Porém, restaria o vínculo de dependência com a *Ki-Ótimo*, que controla o jogo e que poderia ser adquirida por uma outra empresa, como a *Gelo Frio*.
5. Adquirir a *Ki-Ótimo* e forçar as empresas distribuidoras com relação aos seus débitos em atraso. Esta alternativa pode ser perigosa, pois a *IPAD* sabe que a *Gelo Frio* tem poucas possibilidades financeiras de adquirir todas as empresas distribuidoras, mas apenas parte delas, o que poderia complicar a situação.
6. Adquirir a *Ki-Ótimo* e aumentar a participação acionária nas empresas distribuidoras representa administrá-las mais centralizadamente, mas também um investimento além daquele decorrente da aquisição da *Ki-Ótimo*. Isto implicaria o deslocamento do pessoal de confiança da *IPAD* para as distribuidoras. Como o pessoal disponível da *IPAD* é reduzido e desconhece totalmente o ramo de sorvetes — ramo que requer conhecimentos especiais sobre distribuição e mercado —, esta alternativa implica forte risco.

Quais outras vantagens e desvantagens em cada uma dessas *alternativas estratégicas*? Existem outras *alternativas estratégicas* disponíveis para a *IPAD*?

MAKRON
Books

Capítulo 16

CONTROLE TÁTICO



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Definir e caracterizar o *controle tático.*
- Explicar como são estabelecidos os *padrões* que servem de base para os *controles táticos.*
- Explicar como os resultados são acompanhados pelo *processo de controle.*
- Explicar a comparação dos resultados com os *padrões* estabelecidos.
- Apresentar e caracterizar os diversos *tipos de controles táticos.*

O controle exercido no *nível intermediário* das empresas é o *controle tático,* também denominado *controle departamental* ou *controle gerencial.* De um modo geral, o *controle tático* se refere aos aspectos menos globais da empresa. Sua dimensão de tempo é o médio prazo. Em outros termos, seu conteúdo não é tão genérico nem tão abrangente como o *controle estratégico.* É direcionado para médio prazo e aborda cada unidade da empresa — como um departamento ou cada conjunto de recursos tomado isoladamente.

O *controle* é a *função administrativa* que consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os *objetivos empresariais* e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam realizados. É, pois, a *função* segundo a qual todo *administrador* — desde o presidente da empresa até o supervisor de primeira linha — certifica-se de que aquilo que é feito está de acordo com o que se pretendia fazer. A essência do *controle* é a ação que ajusta as operações aos *padrões* predeterminados e sua base é a *informação* que os diretores (*nível institucional*), gerentes (*nível intermediário*) e supervisores (*nível operacional*) recebem e utilizam.

A *teoria do controle* se baseia em dois conceitos importantes:

a) **Retroinformação:** é a *retroação* ou *realimentação,* o mecanismo que fornece *informações* relativas ao desempenho passado ou presente, capazes de influenciar as atividades futuras ou os objetivos futuros do sistema. A *retroinformação* é um ingrediente essencial a qualquer processo controlador e fornece as *informações* necessárias às decisões para promover o ajustamento do sistema. Quando os planos entram em execução, o sistema passa a ser acompanhado para se verificar o caminho que ele está percorrendo, se seu desempenho está apontado para o alvo e se os objetivos propostos estão sendo atingidos. A *retroinformação* pode referir-se aos *fins* a serem alcançados, como aos *meios* que estão sendo utilizados.

b) **Homeostase:** é a tendência que todos os organismos e organizações têm para auto-regular-se, isto é, para retornarem a um estado de equilíbrio estável toda vez que forem submetidos a alguma perturbação por força de algum estímulo externo. Desde que o estímulo não seja forte demais, os organismos tendem a voltar ao seu estado normal quando dele se desviam. É a *auto-regulação* que garante um equilíbrio dinâmico em todo processo vivo. Embora não haja uma analogia exata com os organismos vivos, as empresas possuem padrões de comportamento relativamente programáveis — como os procedimentos — que lhes permitem estabilidade no decorrer do tempo, sem que haja intervenção dos níveis organizacionais mais elevados.

O executivo precisa assegurar que o desempenho da execução corresponda aos planos. Neste sentido, o executivo — no *nível intermediário* — precisa desenvolver um *processo de controle* que envolve as quatro fases seguintes:

a) Estabelecimento de *padrões.*
b) Avaliação dos *resultados.*
c) *Comparação* dos resultados com os padrões.
d) Ação *corretiva* quando ocorrem desvios ou variâncias.

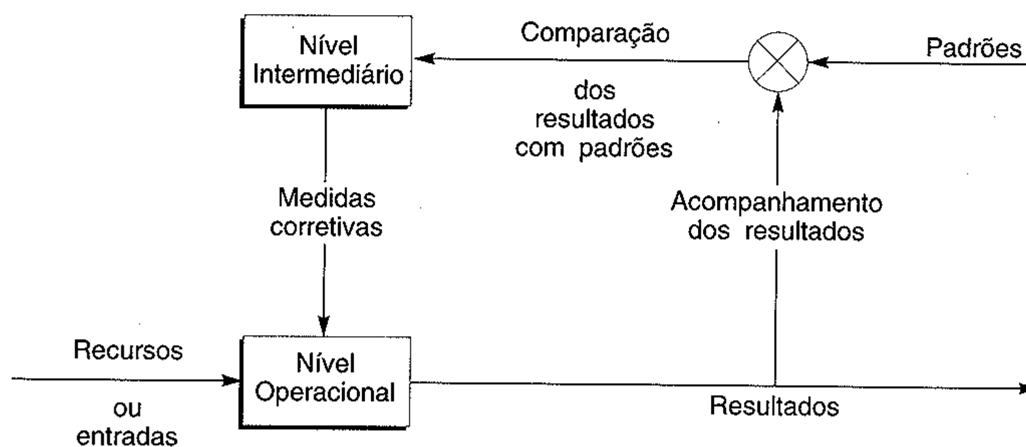


Figura 16.1 O processo de controle no nível intermediário.

ESTABELECIMENTO DE PADRÕES

Os *padrões de controle* dependem diretamente dos *objetivos*, especificações e resultados previstos resultantes do *processo de planejamento*. Um *padrão* significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência. Um *padrão* pode servir como um resultado esperado em função do planejamento. Os *padrões* fornecem os parâmetros que deverão balizar o funcionamento do sistema. As decisões sobre os *padrões* são tomadas no decorrer do processo de *planejamento*, mas poderão ser reajustadas à medida que o *processo de controle* comece a produzir a informação de realimentação capaz de definir se os *padrões* estão adequadamente prefixados ou se devem ser alterados para mais ou para menos, a fim de se ajustar à realidade dos fatos.

A finalidade do *controle* é assegurar que os resultados se ajustem aos planos estabelecidos. O *controle* precisa detectar e localizar as falhas e os desvios em relação aos planos para que a *ação corretiva* possa ser aplicada. Assim, o elemento fundamental do *controle* é um *objetivo* predeterminado: um *padrão*. O *padrão* fornece os critérios para medir o desempenho e avaliar os resultados.

No *nível intermediário*, os *padrões de controle* são geralmente estabelecidos a partir de certos *objetivos departamentais* tomados como critérios para avaliar os resultados e o desempenho de cada departamento. Cada departamento, ao fixar os seus *objetivos* principais e secundários, define os *padrões* pelos quais poderá verificar se está ou não atingindo o leque de *objetivos* a que se propôs alcançar.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

O *controle tático* se baseia nas informações obtidas através do *acompanhamento* da execução dos planos de ação ou da operação dos programas previamente estabelecidos. Seu objetivo é avaliar o desempenho ou garantir que os resultados estejam dentro dos limites previstos pelos *padrões*, a fim de assegurar o alcance dos *objetivos* traçados. Constitui o instrumento adequado para influir nas decisões a fim de corrigir a atividade planejada ou a operação programada — caso sofram desvios ou variâncias — e possibilitar o seu ajustamento em relação aos *objetivos*.

A *descentralização administrativa* influencia o *controle:* à medida que aumenta a *descentralização* deve haver maior ênfase nos controles da empresa. Quando as decisões são *centralizadas* a administração estabelece *padrões* para cada fase do trabalho. À medida que delega autoridade para planejar e decidir, a administração desvia sua atenção dos detalhes operacionais para poder acompanhar os resultados globais atingidos.

Quadro 16.1 Efeito da descentralização sobre o controle.

Grau de Descentralização	Natureza do Controle	
	Tipo de Padrão	Freqüência da Avaliação
Centralização	Padrões detalhados sobre como o trabalho deverá ser feito e sobre o resultado de cada pessoa.	Avaliação diária, com resultados e horário definidos.
Descentralização	Resultados globais e sinais indicadores de desvios.	Avaliação mensal para resultados principais; trimestral ou anual para resultados globais.

A freqüência das avaliações também muda com a *descentralização.* Na *centralização,* a administração se preocupa com detalhes e com o curto prazo. À medida que descentraliza, a administração deixa de lado os detalhes e relatórios diários para dirigir sua atenção para resultados globais e para amplitudes de tempo mais longas.

COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS COM OS PADRÕES

A *comparação dos resultados* com os *padrões* preestabelecidos constitui a terceira fase do *processo de controle tático.* A *comparação* é geralmente uma atividade especializada de *assessoria* (*staff*) por envolver especialização. Aliás, boa parte das atividades de *planejamento* e de *controle* é um encargo da *assessoria* (*staff*) e não da *linha.* Muitos dos componentes da *comparação* envolvem alguma especialização técnica e os seus resultados são transmitidos aos gerentes de *linha* por meio de relatórios, mapas, circulares etc. A partir desse material, que constitui o *sistema de informação gerencial* (*SIG*), os gerentes de *linha* avaliam o funcionamento geral de seus departamentos ou unidades e tomam as decisões necessárias para sua adequada condução.

A *comparação* proporciona a informação a respeito da quantidade, qualidade, tempo e custo das atividades de cada departamento, capaz de permitir sua avaliação em relação aos padrões preestabelecidos. O *processo de comparação* repousa na *mensuração,* na *variância* e no *princípio da exceção,* que são os seus três elementos essenciais.

a) *Mensuração:* refere-se à informação sobre o desempenho de um departamento, de forma a avaliá-lo de acordo com algum critério quantitativo ou qualitativo. A técnica de *mensuração* mais adequada, espécies de registros e anotações devem ser feitos, o tipo de unidade de medida utilizar em determinada situação e os instrumentos de mensuração mais adequados a um determinado propósito são aspectos que devem ser decididos no processo de *planejamento.* Isto revela, mais uma vez, a estreita vinculação entre *planejamento* e *controle:* o fato de que o *controle* também precisa ser planejado.

b) *Variância:* é o grau de desvio ou afastamento do desempenho atual em relação ao padrão preestabelecido. A *comparação* procura descobrir e localizar discrepância ou desvio entre o que está sendo feito e o que deveria ser feito, ou seja, a comparação procura detectar e localizar variâncias, para que se possa decidir sobre qual a *ação corretiva* a ser adotada e restabelecer o desempenho dentro do padrão.

c) *Princípio da exceção:* proposto por *Taylor* e muito badalado pela *escola da Administração Científica.* O *princípio da exceção* — como o próprio nome indica — deixa de lado as ocorrências normais que não requerem *ação corretiva,* para apontar somente o que é excepcional, isto é, as ocorrências que fogem à normalidade dos acontecimentos, para que o gerente possa concentrar-se nas exceções, isto é, nas variâncias que requerem *medidas corretivas.*

O primeiro desses três elementos essenciais do *processo de comparação* — a *mensuração* — merece alguns esclarecimentos adicionais.

TÉCNICAS DE MENSURAÇÃO

Dentro de uma perspectiva administrativa, a *mensuração* pode ser classificada em três níveis: *nível institucional, nível intermediário* e *nível operacional.* Nos três *níveis,* as principais *técnicas de mensuração* são a *observação* e os *relatórios.*

a) **Observação**

A *observação* do nível de atividade — por meio de indagações feitas aos empregados, comentários obtidos dos clientes, notícias dos consumidores etc. —, é um importante meio de se saber como as coisas vão indo. A *observação pessoal* é uma *técnica* de *mensuração* que consome horas de diretores, gerentes e supervisores, seja visitando fábricas, passeando pelos escritórios, conversando com o pessoal, com clientes, fornecedores etc. A *observação pessoal* permite uma avaliação jamais possível por meio de relatórios orais ou escritos. Realmente, não há substitutivo adequado para a *observação direta* para a avaliação do desempenho. Muito embora seja forte consumidora do tempo dos administradores, a *observação pessoal* é uma parte essencial da administração. Ela permite ao *supervisor* uma vantagem que o *gerente* e o *diretor* geralmente não têm: quanto mais o *diretor* e o *gerente* se distanciam das atividades operacionais e do contato íntimo com o pessoal que as executa, mais dependentes eles se tornam em relação a *fontes secundárias de informação,* como é o caso dos *relatórios.* São muito comuns nas pequenas empresas, as conversas informais dos dirigentes com supervisores e empregados a respeito de seu trabalho e de suas famílias. O nível de atividade, o comportamento dos empregados, suas reações, sugestões etc. são diretamente observados e utilizados para formar uma figura mental de como vão indo as coisas dentro da empresa.

b) **Relatórios**

O *controle* somente é possível e eficaz quando o progresso em relação aos *objetivos* propostos é prontamente medido pelo gerente encarregado de

alcançá-los. Parte da tarefa de mensurar o desempenho é dedicada ao planejamento e desenho de um *sistema de relatórios* capaz de proporcionar informação acurada em tempo hábil.

O conceito de *controle gerencial* inclui um sistema de *relatórios* capaz de suprir informações a respeito do que ocorre em todas as áreas e dos problemas e suas causas. Por meio dos *relatórios*, os dados chegam ao administrador de uma forma que lhe permite fazer comparações e tomar as ações mais indicadas. Assim, *relatórios* sobre vendas nas diversas praças mostrando o comportamento dos produtos nos diversos territórios; *relatórios* sobre pesquisas salariais; sobre produção, manutenção etc. Geralmente, os *relatórios* constituem um tipo de comunicação ascendente ou lateral que permite ao administrador saber o que ocorre. *Relatórios de controle* permitem revelar não apenas o que está acontecendo em um determinado período de tempo, mas também o significado do que está acontecendo. Existem vários tipos de *relatórios de controle: orais, escritos* ou combinação de ambos. Os *relatórios orais* são apresentados face a face, pelo telefone, ou por meio de reuniões de grupos com gerentes de departamento ou de unidades. Os *relatórios escritos* não requerem a presença da pessoa que os emitiu, mas muitas questões e respostas, discussões e esclarecimentos adicionais precisam ser feitos oralmente.

As principais formas de *relatórios* são:

- *Narrativos:* verbais descritivos.
- *Estatísticos:* baseiam-se amplamente em números e símbolos, comparações quantitativas etc.
- *Periódicos:* emitidos dentro de uma base regular e programada de tempo, como diária, semanal, semestral ou anual.
- *Relatórios* de progresso, informam o andamento de um projeto ou assunto desde o seu início até o seu complemento ou conclusão. São também chamados *relatórios* de *follow-up* ou de seguimento.
- *Especiais:* elaborados irregular e esporadicamente em resposta a assuntos específicos e não-rotineiros. Geralmente se referem a assuntos intangíveis.

O *relatório de controle* geralmente é uma combinação de muitos destes tipos acima enumerados. No fundo, constitui uma forma de atribuição de responsabilidade pela qual o subordinado sumaria as atividades sob sua jurisdição e relata ao seu superior os resultados que conseguiu atingir. Na *Administração por Objetivos* (APO), os *relatórios de controle* assumem uma importância vital.

A *comparação* envolve os seguintes problemas: quando proceder à verificação, quem deve realizá-la e como preparar o relatório explicativo a fim de facilitar a ação *corretiva.*

A AÇÃO CORRETIVA

No *nível intermediário* das empresas, os administradores detêm e concentram em suas mãos o *controle* sobre uma infinidade de assuntos e somente autoriza o prosseguimento das atividades após certificarem de que os diversos *padrões* estão sendo observados.

Antes de conceder o crédito a determinado cliente, o tesoureiro ou o gerente de vendas solicita o relatório ou a ficha dos créditos anteriormente aprovados e os pagamentos que foram devidamente efetuados. As alterações de preços, em algumas empresas, são condicionadas à aprovação do executivo principal, do responsável pela área de vendas, pela área financeira e provavelmente por alguns outros executivos. Cada um deles procura verificar as possíveis alterações da decisão sobre os planos de suas áreas.

Em algumas circunstâncias, a verificação e controle de certos assuntos são delegados a terceiros. É o que ocorre quando a empresa atribui tarefas de controles para o auditor contábil a respeito de despesas operacionais; para o inspetor de qualidade aprovar ou rejeitar produtos ou serviços; para o fiscal de obras ajustar ou dar andamento a tarefas de construção etc.

TIPOS DE CONTROLES TÁTICOS

Existem vários tipos de *controles táticos,* isto é, de controles efetuados no *nível intermediário* das empresas. Os tipos de *controles táticos* mais importantes são: o *controle orçamentário,* o *orçamento-programa* e a *contabilidade de custos.*

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Em termos simplistas, o *orçamento* constitui um plano apresentado em termos de dinheiro: a atividade da empresa é traduzida em resultados esperados, tendo o dinheiro como denominador comum. O *planejamento do orçamento* tem uma fase estritamente controladora — o *controle orçamentário.* Em geral, os *orçamentos* envolvem ações administrativas que produzem resultados observáveis dentro de dado período contábil, como um mês ou um ano.

O *controle orçamentário* envolve *planejamento* e *controle,* tal como o *processo administrativo.* Em muitas empresas, o orçamento acaba se transformando no principal instrumento de trabalho gerencial e tudo passa a ser expresso em termos de valores monetários: as previsões de vendas, o orçamento de salários e encargos sociais, o orçamento de propaganda etc. A vantagem do *processo orçamentário* é explicitar os planos futuros e atribuir-lhes valores financeiros. O fato de se solicitar a todos os membros da empresa, em todos os níveis, que elaborem suas subpartes do *orçamento,* permite alguma forma de participação e envolvimento nos negócios da empresa. Os *orçamentos* gerados a partir dessa participação são mais fáceis de controlar do que aqueles *orçamentos* impostos por determinação superior.

Quando integradas as diversas partes do *orçamento* dentro de um plano financeiro global, este passa a constituir um padrão, em relação ao qual o desempenho do período poderá ser comparado e medido. O *orçamento* não constitui um instrumento rígido de contenção de despesas, podendo ser bastante flexível a ponto de permitir uma variedade de ajustes, quando necessários.

As principais *vantagens* do *controle orçamentário* são:[1]

a) Aprimoramento do *planejamento*, tornando-o mais objetivo e realista.
b) Auxílio à coordenação, por meio de troca de informações, e o equilíbrio entre as diferentes atividades ao detectar possíveis desequilíbrios existentes.
c) Controle global ao estabelecer *padrões* para todas as atividades e divulgação de relatórios de resultados reais capazes de indicar desvios e possibilitar medidas corretivas.

Os *orçamentos* são utilizados para comunicar os planos às várias partes da empresa. Muitas empresas desenvolvem um *sistema de orçamento* abrangente, no qual os vários orçamentos são relacionados quantitativa e logicamente formando um sistema integrado. Outras empresas utilizam *sistemas de orçamentos* parciais orientados para determinados aspectos do planejamento, como orçamentos de vendas, de produção e de despesas gerais.

ORÇAMENTO-PROGRAMA

A filosofia do *planejamento* e *controle* pelo *orçamento-programa* nasceu no Departamento de Defesa dos Estados Unidos (com a sigla PPBS: *Planning-Programming Budgeting System)*, sendo estendido para todos os departamentos do governo federal no sentido de permitir uma feição de planejamento no processo orçamentário americano. O sistema de planejamento pelo *orçamento-programa* veio substituir os pedidos orçamentários, com bases anuais, que os vários departamentos encaminhavam ao Congresso, para satisfazer suas necessidades de verbas. O Congresso as examinava e fazia as dotações à medida que chegavam. Com a complexidade dos programas militares e sociais, tornou-se necessário rever totalmente o processo de dotações orçamentárias.

O *orçamento-programa* requer a identificação das missões e despesas com elas relacionadas, desde a justificativa de sua necessidade, o projeto e a produção, até sua entrega e utilização. Com isto, dá-se ênfase à natureza planificadora do processo orçamentário e se facilita a dotação das verbas em bases uniformes, permitindo uma base cumulativa para qualquer ponto do ciclo de vida do programa.

Todavia, o *orçamento-programa* tem suas limitações. Ele exige a implementação de uma sistemática administração programática em todos os níveis da empresa. Por outro lado, nem todas as decisões se fundamentam em análise quantitativa e muitas delas envolvem julgamentos pessoais que não são previstos no *orçamento-programa.*

CONTABILIDADE DE CUSTOS

A *contabilidade de custos* é considerada um ramo especializado da *contabilidade*. Trata de informações sobre acumulação e análise de custos, alocando os custos em algum tipo de unidade-base, como produtos, serviços, subconjuntos, componentes, projetos ou departamentos. A *contabilidade de custos* utiliza as seguintes classificações de custos:

a) *Custos fixos:* são os *custos* permanentes e constantes que independem do volume de produção ou do nível de atividade da empresa. Qualquer que seja a quantidade de produtos produzidos, os custos fixos permanecem inalterados; mesmo que a empresa nada produza, eles se mantêm constantes.

Envolvem aluguéis, seguros, manutenção, depreciação, salários dos gerentes, do pessoal de assessoria, secretárias, pessoal de escritório etc.

b) *Custos variáveis:* são os *custos* que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou com o nível de atividade da empresa. Constituem uma variável dependente da produção realizada e englobam *custos de materiais diretos* (materiais ou matérias-primas que são transformados em produto ou que participam diretamente na elaboração do produto) e *custos de mão-de-obra direta* (salários e encargos sociais do pessoal que realiza as tarefas de produção do produto).

A partir dos *custos fixos* e *variáveis* calcula-se o "ponto de equilíbrio" (*break-even point* ou ponto de paridade). O *gráfico de ponto de equilíbrio* mostra a relação entre a renda total de vendas e os custos de produção, indo desde zero até a plena capacidade de produção da fábrica. A linha de vendas indica a renda total esperada em diferentes níveis de produção e a linha de custos totais indica as despesas globais (*custos fixos* mais *custos variáveis*) para os mesmos níveis de produção. O ponto de intersecção das linhas de vendas e de custos é o chamado *ponto de equilíbrio*, isto é, o ponto em que não há prejuízo e nem lucro; em outros termos, o ponto em que o lucro é zero (e o prejuízo também).

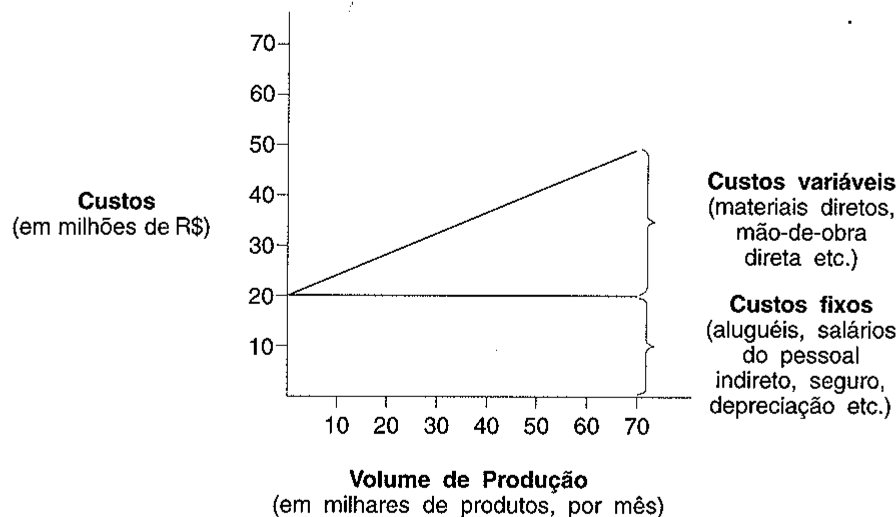


Figura 16.2 Exemplo de um orçamento variável.

O *gráfico de ponto de equilíbrio* é uma técnica de *planejamento* e de *controle* fácil e simples, pois mostra como os diferentes níveis de vendas afetam os lucros da empresa: o ponto em que os custos e as vendas se equiparam, separando os níveis em que as operações da empresa (ou de um departamento) tornam-se deficitários ou lucrativos. A *análise do ponto de equilíbrio* mostra que:

a) Alguns custos são fixos e independem do volume de produção ou vendas.

b) Outros custos aumentam linearmente com o aumento do volume de produção ou vendas.

c) Se o preço de vendas é constante, o aumento do volume de vendas também apresenta um crescimento linear.

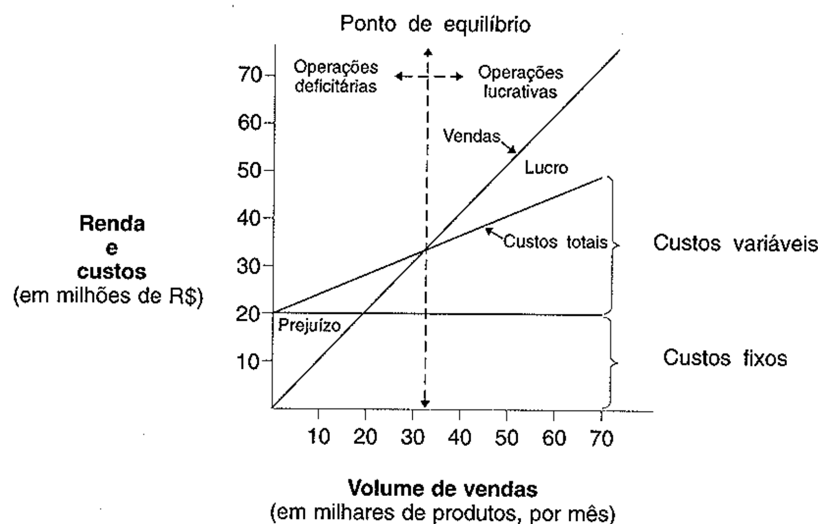


Figura 16.3 Exemplo de um gráfico de ponto de equilíbrio.

No exemplo dado no gráfico acima, uma empresa apresenta uma estrutura de R$ 20.000.000,00 de *custos fixos*. O *custo variável* é de R$ 2,33 por produto. O preço unitário de vendas é de R$ 10,00 por produto. O *ponto de equilíbrio* é encontrado no nível de 35.000 produtos vendidos, o que proporciona um custo total de R$ 35.000.000,00 e um volume de vendas igualmente de R$ 35.000.000,00. Se a empresa pretende vender 30.000 produtos e obter um lucro de 10%, basta alterar o preço de venda do produto e reequacionar o gráfico. Se, por outro lado, a empresa pretende baratear seu produto a fim de colocar um volume de vendas maior no mercado, basta diminuir o preço de venda e encontrar qual o novo ponto de equilíbrio adequado para tanto. É uma questão de análise e de decisão. Se os *custos fixos* e *custos variáveis* permanecem constantes, o preço e o volume de vendas podem ser alterados para indicar novas posições de equilíbrio mais interessantes para a empresa (ou para o departamento).



RESUMO

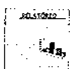
O *controle no nível intermediário* — denominado *controle tático* — não é tão genérico nem abrangente como o *controle* no *nível institucional*. Sua dimensão de tempo é o médio prazo e aborda cada unidade da empresa — como um *departamento* ou *divisão* — ou cada conjunto de *recursos* tomado isoladamente dos demais. O *controle no nível*

intermediário envolve o *estabelecimento de padrões, acompanhamento dos resultados* — mediante *sistemas de informação gerencial* — a *comparação dos resultados com os padrões estabelecidos* para localizar as variâncias e desvios, a fim de proporcionar indicações para as *medidas corretivas*. Para tanto, *técnicas de mensuração* — como a observação pessoal e relatórios — e *instrumentos de mensuração* — como estatísticas, esquemas de processamento de dados — precisam ser planejados e organizados, o que demonstra mais uma vez a íntima conexão entre as *funções administrativas* que compõem o *processo administrativo*. Existem vários tipos de *controles táticos:* o *controle orçamentário, orçamentos específicos, orçamento-programa, contabilidade de custos* etc.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Caracterize em situação de *descentralização* o acompanhamento dos resultados por meio de um *sistema de informação gerencial.*
2. Exponha o papel da *linha* e do *staff* no estabelecimento dos *padrões* e na comparação dos resultados com os padrões preestabelecidos.
3. Comente as principais *técnicas de mensuração* no controle tático.
4. Discuta o *controle orçamentário* como um dos tipos de *controle tático.*



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

FINANÇAS: CONTROLANDO O FLUXO DE CAIXA, COM RIGOR [2]

Nos períodos de boa liquidez e mercado em expansão, as empresas costumam se descuidar de itens importantes na *administração de seus recursos*. Esta desatenção pode afetar sua saúde financeira quando o dinheiro fica mais difícil e o mercado se retrai. Por isso, predomina entre os *administradores financeiros* — já tradicionalmente severos — a tese de que mesmo nas situações normais devem existir um sistemático e rigoroso *controle sobre o fluxo de caixa*, a área mais afetada nas fases de restrições. Com isso, a empresa enfrenta com mais segurança os períodos de aperto. O *diretor financeiro* deve, mesmo diante de uma conjuntura favorável, efetuar um acompanhamento do *fluxo de caixa* dia a dia, semana a semana e mês a mês.

Um dos exemplos de rigor no *fluxo de caixa* é dado pela *Companhia Comercial, Industrial e Administradora Prada (holding* da *Companhia Metalúrgica Prada*, produtora de embalagens metálicas e da *Prada Indústria e Comércio*, fabricante de chapéus e calçados *Prada* e de filtros industriais). O *diretor* da *Prada* revela que efetua o *controle do caixa* diariamente. A cada três meses revê as projeções dos 12 meses seguintes. Todo mês analisa o *fluxo de caixa* dos seis meses anteriores para detectar os eventuais

problemas de curto prazo. Diariamente acompanha os itens principais do *orçamento* (vendas, recebimentos, pagamentos etc.), bem como o cumprimento ou não das projeções do *orçamento trienal*. É claro que nem todas as fórmulas se aplicam a todas as empresas. Mas há pontos que funcionam como básicos de um bom *controle do fluxo de caixa*. Em uma situação de retração devem-se criar meios que mantenham o ritmo de vendas e a cobrança deve ser feita com insistência, sem ampliar os prazos de recebimento.

Na *Prada*, a preocupação se concentra na política de não deixar a escolha da data de pagamento a critério do cliente. A empresa prefere adaptar o *fluxo de caixa* a várias opções em relação aos fornecedores e deixar para o cliente apenas uma opção que ela determina. Esta precaução, para quem pode tomá-la, visa escapulir do cliente em atraso, cujo efeito negativo é imediato sobre a movimentação do caixa da empresa vendedora.

Os períodos classificados como atraso de pagamento — a partir da data de vencimento — variam de setor para setor e dependem do poder de barganha do cliente ou do fornecedor do produto. O atraso de até dez dias após o vencimento é encarado como normal, enquanto o índice médio de tolerância se situa em torno de 30 dias. Mas as chances de receber só vão até 90 dias. A partir daí, o recebimento se torna quase impossível. A *Champion*, que mantém um prazo médio de vendas de 60 dias, detectou um aumento nos atrasos nos pagamentos dos clientes que chega a até dez dias. Na *Metalúrgica Prada*, o prazo médio cai para 30 dias e é aceitável um índice de atraso de 3% a 4% sobre as duplicatas a receber. Nas vendas de chapéus e calçados da *Prada*, os índices normais são de 7% a 8%, e em períodos de aperto sobem para 11%.

A *Cambucí S.A. Indústrias Têxteis*, produtora de artigos esportivos das marcas *Penalty* e *Sok*, figura entre as empresas cujo poder de barganha é grande porque ocupa sólida posição em seu mercado. Sua linha de conduta tem sido a de não tolerar nenhum atraso superior a 30 dias. Quando isso acontece, simplesmente corta o fornecimento. Noventa e cinco por cento das vendas da *Cambucí* são feitas a um prazo médio de 75 dias para o comércio de artigos esportivos e grandes magazines — e os atrasos não têm sido significativos. Além do rigor na cobrança, o bom índice de pagamentos pontuais decorre do fato de a empresa produzir quase toda a linha de artigos esportivos, pois a clientela prefere comprar tudo de um único produtor a ficar negociando com cinco ou seis fornecedores em condições diferenciadas.

Qualquer que seja, porém, o *índice de tolerância* de cada empresa para com os atrasos, é fundamental manter um eficiente controle da cobrança. Em muitos casos, esta é a chave do negócio. No caso da *Champion*, um prazo de 30 dias a mais representaria toda essa quantia a menos no capital de giro, além de um custo adicional representado pela aplicação de uma taxa de juros sobre o faturamento.

O *controle sobre os recebimentos* envolve o relacionamento com o *sistema financeiro*, uma vez que a maioria das cobranças é feita por meio dos *bancos comerciais*. Daí a necessidade de se incrementar a *análise da flutuação da cobrança*, porque nunca se sabe quem está atrasando, se o banco ou cliente. O *diretor-tesoureiro* da *Companhia Fabricadora de Peças — Cofap* considera que o esquema de cobrança dos bancos tem contribuído para que sua empresa apresente uma boa flexibilidade no seu *fluxo de caixa*. Os bancos

têm sido eficientes em suas cobranças e mostram hoje uma agilidade maior. Apesar disso, a *Cofap* mantém uma equipe em contato diário com as agências bancárias para acompanhar os volumes recebidos e verificar os eventuais atrasos. Essa equipe se encarrega de aplicar no *mercado financeiro* todo o excesso de caixa.

Se em relação à eficiência da cobrança bancária as opiniões divergem, o mesmo não ocorre quando se trata dos *juros dos empréstimos*. Há uma crescente preocupação de fugir aos elevados custos financeiros para evitar que o caixa seja afetado. A *Procosa — Produtos Cosméticos Ltda.* (razão social da *L'Oréal de Paris*) fez uma triagem da clientela, cujo número caiu de 18 mil para 15 mil clientes, e a fixação dos prazos de pagamento — antes bastante flexíveis — em períodos de 30 a 60 dias, no máximo. Decidiu repassar aos clientes (geralmente pequenos comerciantes) os custos do dinheiro. Para os atrasos, cobra *juros* a taxas iguais às dos bancos, mas se o cliente prefere pagar à vista tem um desconto igual ao do custo do dinheiro no mês. A empresa passou a fazer muito mais *marketing* de dinheiro que de produto.

O incentivo ao pagamento à vista ou por prazos menores, contudo, só se torna atraente quando compete com os juros bancários. Esta tem sido uma prática cada vez mais comum. Há empresas que chegam a oferecer de 5% a 6% de desconto para uma redução do prazo de 30 dias. Um forte argumento a favor do desconto para pagamento antecipado é o diferencial entre as taxas de captação e de aplicação dos bancos — em uma negociação direta, as empresas podem barganhar entre si dentro desse diferencial.

CASO 

LABORATÓRIO BRONCOFORTE S.A.

Juvenal Meirelles trabalha há 20 anos no *Laboratório Broncoforte S.A.*, indústria farmacêutica que atua no setor de remédios para bronquite, asma e outras afecções pulmonares. *Meirelles* foi promovido a *gerente de vendas de medicamentos* e sua principal preocupação é sustentar o volume de vendas de medicamentos em todo o território nacional e, se possível, reduzir os custos operacionais de seu departamento. O *Departamento de Vendas de Medicamentos* tem filiais em todas as capitais cada qual com um *gerente de filial* e diversos *vendedores-propagandistas.* Estes têm por tarefa entrar em contato com médicos da especialidade pulmonar, farmácias e hospitais, além de outros possíveis tipos de clientes, como ambulatórios de empresas. *Meirelles* mantém contatos freqüentes com seus *gerentes de filiais* e anualmente procura visitar cada filial, para acompanhar os problemas de cada uma.

O *diretor de marketing* da *Broncoforte* certa vez chamou *Meirelles* à sua sala. Relatou-lhe que a rentabilidade da empresa estava caindo sensivelmente e que precisavam ser feitos certos esforços para enfrentar a crise que se delineava. Deveria ocorrer uma significativa queda nas vendas, o que influenciaria o desempenho da *Broncoforte.* O *diretor de marketing* recomendava a *Meirelles* que eliminasse todas as formas de desperdício em seu departamento, racionalizando o aproveitamento do

trabalho dos *vendedores*, reduzindo gastos de combustível e de tempo ao mínimo indispensável. Tempos ruins viriam pela frente e tornava-se necessário preparar a empresa para enfrentá-los com armas adequadas. A produtividade dos *vendedores-propagandistas* deveria ser incrementada ao máximo. Provavelmente, no futuro, o quadro de *vendedores-propagandistas* deveria ser reduzido, ao mesmo tempo em que se procurava manter o mesmo mercado, já que sua expansão era duvidosa. O *diretor* lembrou a *Meirelles* que a inflação, o problema energético do país, o desequilíbrio da balança de pagamentos, a desigual distribuição da renda, a elevação dos juros e o crescente custo do dinheiro, a restrição do crédito ao consumidor, a deterioração dos salários da classe média, tudo isso aliado a um pessimismo generalizado e a um temor indisfarçado levaria a uma queda nas vendas e a problemas de cobrança, já que também previa atrasos nos pagamentos por parte dos clientes.

O *diretor* lembrou também a *Meirelles* que pensasse em todas as alternativas possíveis para melhorar o trabalho do seu pessoal: venda por telefone, sistema de resposta direta, propaganda dirigida diretamente aos clientes através de mala direta, tudo enfim que pudesse melhorar a eficiência de seu departamento.

Meirelles ficou impressionado com a recomendação de seu *diretor*. Um levantamento para apurar desperdícios em seu departamento constatou que a maior parte da jornada dos *vendedores-propagandistas* — entre 30% a 45% — é totalmente perdida no deslocamento quando se dirige de um cliente para outro. Cerca de 12% a 18% é gasta nas salas de espera dos médicos ou dos hospitais para serem atendidos, ou ainda aguardando sua vez de serem atendidos nas farmácias ou nos ambulatórios. Verificou ainda que, aproximadamente, 15% eram gastos em conversas com pessoas que não têm poder de decisão ou que não contribuem em nada para a efetivação da venda. Ficou aterrado ao constatar que o tempo médio gasto na presença do comprador dificilmente excede 16% do dia de trabalho de um vendedor. Se alguém pusesse os olhos naquelas percentagens, certamente diria que o departamento de *Meirelles* era o campeão da ineficiência. Aquilo tudo teria de ser rapidamente modificado.

MAKRON
Books

Capítulo 17

CONTROLE OPERACIONAL



OBJETIVOS DESTE CAPÍTULO

- Definir as características do *controle operacional*.
- Identificar o *controle* como um *processo cibernético*.
- Caracterizar os *padrões operacionais*.
- Definir a *ação corretiva* do *controle operacional* da empresa.
- Apresentar os diversos tipos de *controles operacionais*.

O *controle no nível operacional* ou simplesmente *controle operacional*, é o subsistema de *controle* realizado no nível da execução das operações. Trata-se de uma forma de controle realizada sobre a execução das tarefas e operações desempenhadas pelo pessoal não-administrativo da empresa. Neste sentido, o *controle operacional* se refere aos aspectos mais específicos, como as tarefas e operações. Sua dimensão de tempo é o curto prazo, pois seu objetivo é imediatista: avaliar e controlar o desempenho das tarefas e operações a cada momento. É também o *subsistema de controle* mais voltado para a realidade concreta da empresa: o seu dia-a-dia, em termos de tarefas realizadas. Em resumo, o *controle operacional* é o *subsistema de controle* efetuado no nível mais baixo da organização empresarial; seu conteúdo é específico e voltado para cada tarefa ou operação e é direcionado para o curto prazo e para a ação corretiva imediata.

Enquanto o *nível institucional* estabelece os *objetivos* e o *nível intermediário* elabora os *planos* e os meios de *controle* em termos departamentais, o *nível operacional* traça os *planos* e os meios de *controle* em termos específicos com relação a cada tarefa ou operação, tomadas isoladamente.

CONTROLE COMO UM PROCESSO CIBERNÉTICO

No *nível operacional*, o *processo de controle* mais se assemelha a um *processo cibernético*. Muito embora nos *níveis institucional* e *intermediário* da empresa o *controle* também possa ser comparado a um *processo cibernético*, é no *nível operacional* que essa semelhança se torna mais facilmente perceptível.

Ao criar a *cibernética*, *Wiener* a concebeu como a ciência da comunicação e do controle no animal e na máquina.[1] Para ele, a *comunicação* — que é a transferência de informações ou de energia — e o *controle* existem em qualquer sistema vivo ou mecânico. O *controle administrativo* é basicamente um *processo cibernético*; aliás, o mesmo processo encontrado em sistemas físicos, biológicos e sociais. Todos os *sistemas cibernéticos* (dotados de *homeostasia* e de *auto-regulação*) se controlam a si mesmos por meio de uma *reentrada de informações* que revela erros ou desvios no alcance dos objetivos e efetua correções. Os sistemas utilizam uma parte de sua energia para controlar informações que são confrontadas com algum padrão de desempenho.

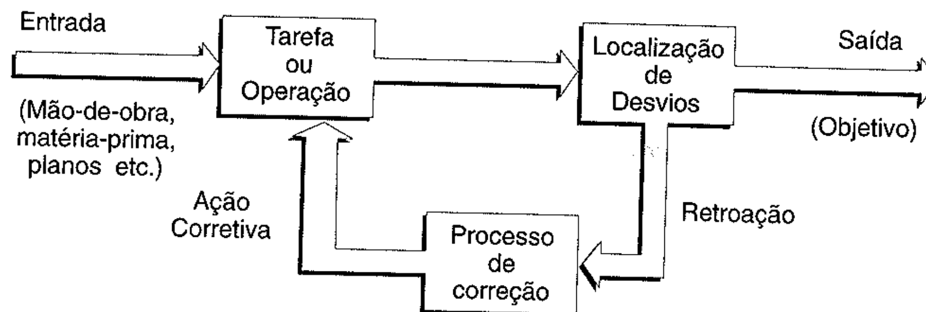


Figura 17.1 Processo de controle.

O *controle* tem recebido enorme atenção por parte de especialistas de diferentes campos de atividade, pois ele é vital para uma enorme quantidade de coisas. Os fisiologistas estudam como os organismos vivos controlam a temperatura e a pressão sangüínea dentro de certas margens consideradas normais. Os ecologistas estudam como as populações animais permanecem mais ou menos do mesmo tamanho. Os economistas estudam como a economia do país deve controlar a inflação e manter o equilíbrio da balança comercial. O engenheiro estuda como controlar os gastos de combustível do automóvel e mantê-lo possante e veloz. O administrador financeiro estuda como manter os custos baixos e os lucros elevados dentro de uma situação de recursos escassos e de forte concorrência. Muito embora os mecanismos de *controle* sejam diferentes em cada um dos exemplos acima, o *processo de controle* é basicamente o mesmo. Por essa razão, a *cibernética* passou a estudar o *controle* como um processo universal.

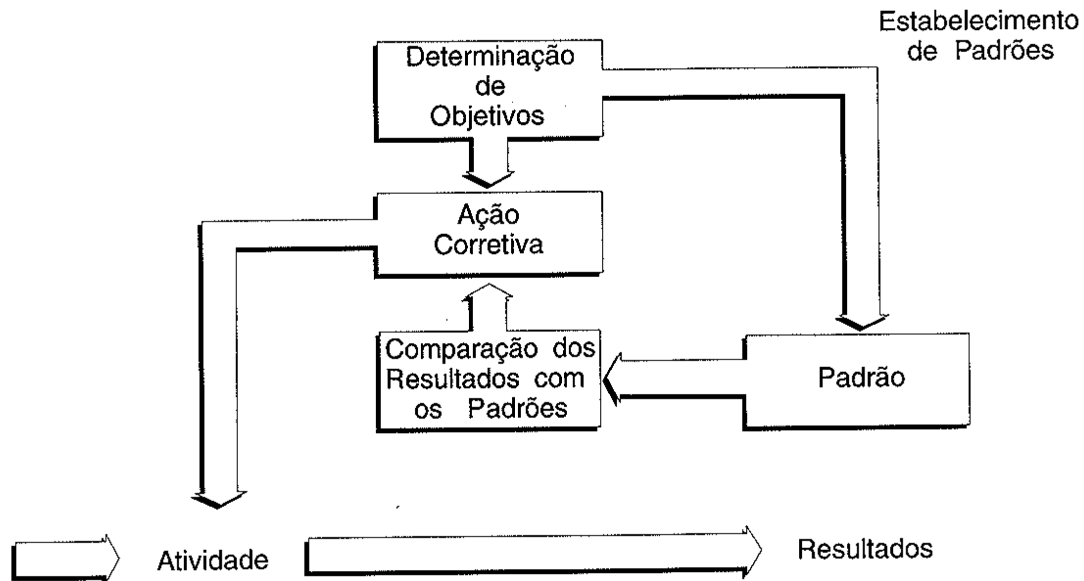


Figura 17.2 Ciclo de controle.

Contudo, os componentes do *processo de controle* podem estar distribuídos de maneira diferente. Em uma situação onde o trabalhador recebe do chefe uma ordem para executar uma tarefa dentro de um determinado padrão de qualidade, o chefe apenas define o padrão. O resto da operação de *controle* fica por conta do trabalhador: este fará o acompanhamento dos resultados, contando as peças produzidas e medindo-as (comparando os resultados com os padrões) para verificar sua qualidade e tomando ações corretivas para ajustar a máquina ou melhorar alguns aspectos das peças. Neste exemplo, o *ciclo de controle* pode ser ilustrado da seguinte maneira:

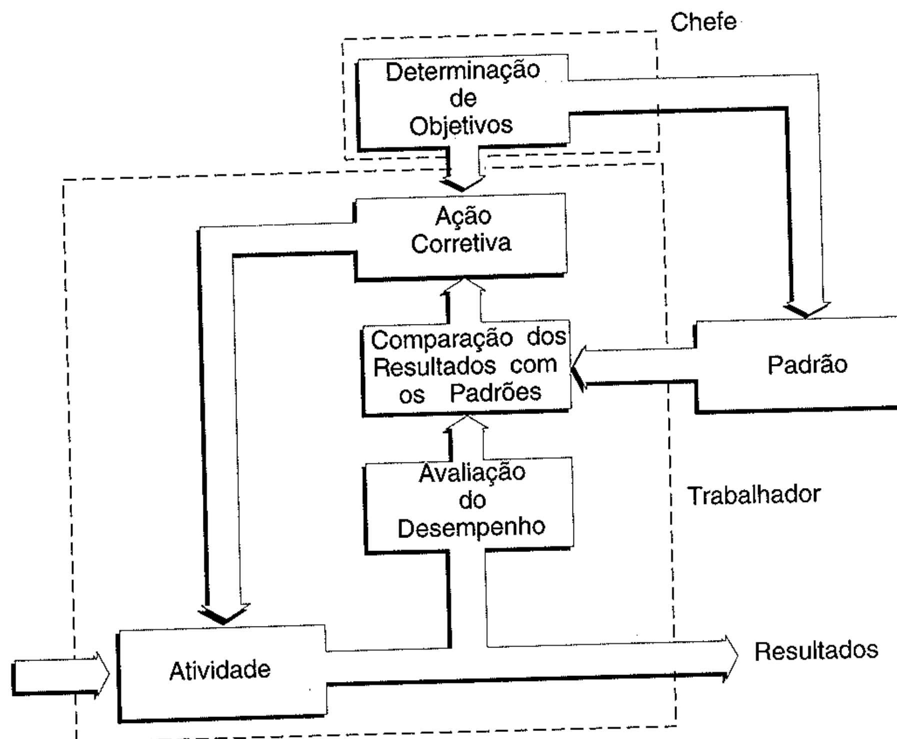


Figura 17.3 Variação no ciclo de controle.

FASES DO CONTROLE OPERACIONAL

O *controle operacional* — da mesma forma como ocorre com o *controle estratégico* e com o *controle tático* — é um *processo* composto de quatro etapas. As quatro etapas do *controle operacional* são:

1. **Estabelecimento de padrões:**
   É a primeira etapa do processo e estabelece previamente os *padrões* ou critérios de avaliação ou de comparação. Os *padrões* representam a base fundamental do *controle operacional*. Um *padrão* é uma norma ou um critério que serve de base para a avaliação ou comparação de alguma coisa. O metro, o litro, o grama, são *padrões* universalmente aceitos. Um dos maiores cuidados é o de estabelecer previamente *padrões* para controlar as coisas. O *padrão* é o ponto de referência para aquilo que será feito.
2. **Avaliação do desempenho:**
   É a segunda etapa do *controle* e consiste em avaliar o desempenho por meio do acompanhamento e monitorização do que está sendo executado.

3. **Comparação do desempenho com o padrão:**
   É a terceira etapa do *controle* e consiste em comparar o desempenho com o que foi previamente estabelecido como *padrão*, para verificar se há desvio ou variação, isto é, se há falha ou erro em relação ao desempenho desejado.
4. **Ação corretiva:**
   É a última etapa do *processo* e consiste em corrigir o desempenho para adequá-lo ao *padrão* estabelecido. Se o desempenho foi de acordo com o *padrão* não há *ação corretiva* a aplicar. O *objetivo* do *controle* é indicar quando, onde e quanto corrigir para manter o processo de acordo com o que foi previamente estabelecido.

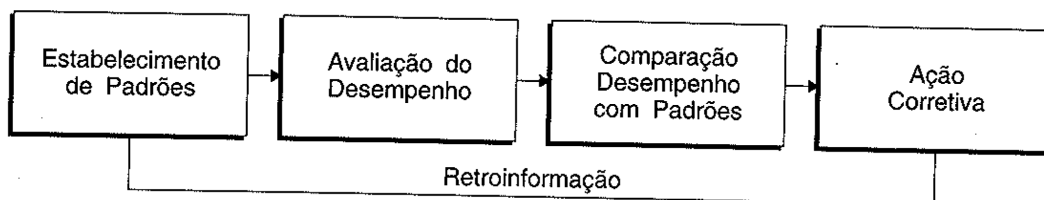


Figura 17.4 Fases do controle operacional.

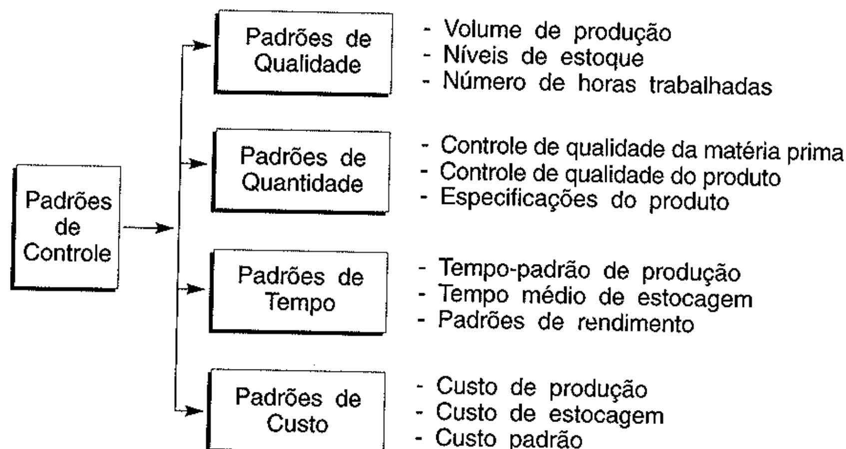


Figura 17.5 Os padrões de controle operacional.

AÇÃO CORRETIVA

Ação corretiva é a função básica do *controle* pela qual as providências são tomadas para eliminar as variâncias significativas entre o desempenho atual e o desempenho planejado. O propósito da ação remediadora é corrigir os desvios observados em relação ao padrão e reduzi-los ou eliminá-los a fim de que o trabalho possa continuar.

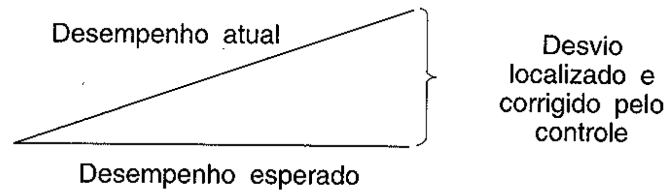


Figura 17.6 A localização de desvios ou discrepâncias por meio do controle.

A *ação corretiva* pode incidir sobre a própria tarefa ou operação ou pode ser feita por meio de intervenção como reavaliação e revisão do *planejamento,* da *organização,* da *direção* e do próprio *controle.*

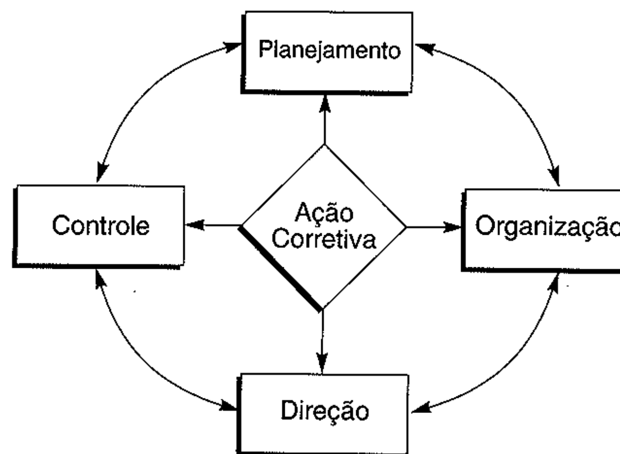


Figura 17.7 A ação corretiva como função básica do controle.

A *ação corretiva* visa colocar as coisas em ordem. Ou, em outros termos, fazer com que as coisas caminhem de acordo com o que foi previamente planejado. Muitas vezes o problema não reside na execução das coisas, mas no seu *planejamento* inadequado. Assim, a *ação corretiva* do *controle* deve permitir uma reavaliação e revisão do *planejamento,* adequando-se à realidade e às possibilidades concretas de sua execução. Outras vezes, o problema reside na maneira de organizar e estruturar as coisas, e o *controle* deve permitir uma *ação corretiva* sobre a *organização* das tarefas e operações. Outras vezes, ainda, o problema reside na *direção:* embora as coisas tenham sido bem planejadas e organizadas, a *direção* falhou em algum aspecto e a *ação corretiva* do *controle* deve permitir que as falhas de *direção* sejam corrigidas ou atenuadas. E o pior é que o problema pode também residir no próprio *controle:* a *ação corretiva* do *controle* deve permitir o seu próprio aperfeiçoamento, detectando falhas e impropriedades.

Na verdade, o *controle operacional* é um processo cíclico e repetitivo. É cíclico por envolver um ciclo composto de quatro fases que acabamos de enumerar. E é repetitivo

a) *Deve ser esperada:* a *ação disciplinar* deve ser prevista em regras e regulamentos e previamente estabelecida. Não deve ser improvisada, mas planejada, antes mesmo que o comportamento errado ocorra e publicada em avisos ou painéis. (Como por exemplo: "é proibido marcar o cartão de ponto de outro empregado. A penalidade é a suspensão automática por três dias sem o pagamento".) No caso, a sanção negativa é imposta a fim de desencorajar a infração.

b) *Deve ser impessoal:* a *ação disciplinar* não deve simplesmente punir uma determinada pessoa ou grupos culpados, mas apenas corrigir a situação. Ela deve basear-se em fatos e não em opiniões. Não visa à pessoa, mas à discrepância, ao fato, ao comportamento.

c) *Deve ser imediata:* a *ação disciplinar* deve ser aplicada tão logo seja detectado o desvio, para que o infrator associe claramente a sua aplicação com a discrepância que efetuou.

d) *Deve ser consistente:* as regras e os regulamentos devem ser feitos para todos. Devem ser justos e eqüitativos, sem favoritismo ou tendenciosidades.

e) *Deve ser limitada ao propósito:* após tomada a *ação disciplinar,* o gerente deve reassumir sua atitude normal em relação ao subordinado faltoso. Tratar o subordinado sempre como faltoso é puni-lo permanentemente, encorajando hostilidade e autodepreciação, quando o certo seria adotar uma atitude positiva e construtiva.

TIPOS DE CONTROLES OPERACIONAIS

Existe uma ampla variedade de tipos de *controles operacionais.* Alguns deles ganham maior importância dependendo das características das operações e tarefas de cada empresa ou departamento. Alguns desses *controles operacionais* envolvem *mecanismos impessoais de controle,* como a produção em linha de montagem, os quadros de produtividade e a automação do processo de operações e execução de tarefas.

1. **Produção em linha de montagem:**

   É um *mecanismo impessoal de controle* que exerce, mais do que a hierarquia administrativa, uma contínua limitação ao desempenho dos subordinados.[3] A *linha de montagem* reduz as responsabilidades do chefe na supervisão de seus subordinados e aumenta sua responsabilidade de ajudá-los e treiná-los.[4] Enquanto na hierarquia administrativa o fluxo de exigências flui de cima para baixo, pois as ordens são recebidas de um nível acima e transmitidas para um nível abaixo, na *linha de montagem* ocorre o contrário: o padrão típico de interação é que o subordinado pede ajuda ao *supervisor* — seja para obter conselhos ou suprimento — mais do que o supervisor faz exigências ao funcionário. O subordinado é que toma a iniciativa da maior parte das

interações, invertendo o fluxo de exigências típico da supervisão rigorosa na organização formal. Por outro lado, a *linha de montagem* especifica previamente as tarefas, os métodos de sua execução, o tempo envolvido, esvaziando quase que totalmente a necessidade de dar ou receber ordens. Com isto, remove algumas das fontes de conflito entre o *supervisor* e o subordinado, melhorando substancialmente as relações entre eles.[5]

2. **Quadros de produtividade:**
   São *quadros estatísticos* que abordam aspectos quantitativos e qualitativos do desempenho dos subordinados e que são colocados em lugares públicos para que todos tomem conhecimento. Os *quadros de produtividade* fornecem aos supervisores e aos subordinados informações a respeito do desempenho destes, mas ao mesmo tempo também agem como *mecanismo impessoal de controle,* exercendo influência direta sobre o bom desempenho das tarefas. Uma conseqüência dos *quadros estatísticos* é que eles liberam o *supervisor* de uma assistência mais rigorosa aos subordinados e dispensam regras operacionais rígidas, aumentando a independência dos subordinados em relação aos seus supervisores, melhorando a sua satisfação no trabalho. Os *quadros estatísticos* envolvem a avaliação do desempenho dos subordinados com base nos resultados concretos, o que lhes concede um caráter de objetividade.
3. **Automação:**
   Enquanto a *mecanização* substituiu o músculo humano ou do animal pela máquina a partir da *Primeira Revolução Industrial,* a *automação* passou a substituir o cérebro humano pela máquina a partir da *Segunda Revolução Industrial* — a *revolução da cibernética.* Com a *automação,* a máquina passou a simular o pensamento e não simplesmente a força muscular. Esquemas automáticos — como o computador, o robô industrial etc. — e outros avanços tecnológicos eliminaram muitos cargos, modificaram totalmente alguns e criaram novos cargos. O termo *mecanização* é geralmente utilizado em um sentido mais limitado do que o termo *automação.* "*Automação* é o sistema e método de tornar um processo *automático.*" O termo *automático* significa que, durante as operações, não há assistência de seres humanos e as máquinas e sistemas apresentam vários graus de complexidade e de auto-ajustamento. O termo *automação* é utilizado para definir operações desempenhadas por máquinas ou sistemas automaticamente controlados. As mesmas funções criadas pela *linha de montagem* — como a eficiência de coordenação e manutenção do ritmo de produção sem necessidade de uma supervisão rigorosa — são esperadas da *automação;* porém, sem as disfunções típicas da *linha de montagem,* como a falta de independência de ação e pouca satisfação no trabalho devido à superespecialização.

   Mas o que nos interessa é que a *automação* constitui um poderoso *mecanismo impessoal de controle* sobre o comportamento dos subordinados.

5. WALKER, Charles R. e GUEST, Robert H., *op. cit.*, p. 63, 120-121, 135.

interações, invertendo o fluxo de exigências típico da supervisão rigorosa na organização formal. Por outro lado, a *linha de montagem* especifica previamente as tarefas, os métodos de sua execução, o tempo envolvido, esvaziando quase que totalmente a necessidade de dar ou receber ordens. Com isto, remove algumas das fontes de conflito entre o *supervisor* e o subordinado, melhorando substancialmente as relações entre eles.[5]

2. **Quadros de produtividade:**

   São *quadros estatísticos* que abordam aspectos quantitativos e qualitativos do desempenho dos subordinados e que são colocados em lugares públicos para que todos tomem conhecimento. Os *quadros de produtividade* fornecem aos supervisores e aos subordinados informações a respeito do desempenho destes, mas ao mesmo tempo também agem como *mecanismo impessoal de controle*, exercendo influência direta sobre o bom desempenho das tarefas. Uma conseqüência dos *quadros estatísticos* é que eles liberam o *supervisor* de uma assistência mais rigorosa aos subordinados e dispensam regras operacionais rígidas, aumentando a independência dos subordinados em relação aos seus supervisores, melhorando a sua satisfação no trabalho. Os *quadros estatísticos* envolvem a avaliação do desempenho dos subordinados com base nos resultados concretos, o que lhes concede um caráter de objetividade.

3. **Automação:**

   Enquanto a *mecanização* substituiu o músculo humano ou do animal pela máquina a partir da *Primeira Revolução Industrial*, a *automação* passou a substituir o cérebro humano pela máquina a partir da *Segunda Revolução Industrial* — a *revolução da cibernética*. Com a *automação*, a máquina passou a simular o pensamento e não simplesmente a força muscular. Esquemas automáticos — como o computador, o robô industrial etc. — e outros avanços tecnológicos eliminaram muitos cargos, modificaram totalmente alguns e criaram novos cargos. O termo *mecanização* é geralmente utilizado em um sentido mais limitado do que o termo *automação*. "*Automação* é o sistema e método de tornar um processo *automático*." O termo *automático* significa que, durante as operações, não há assistência de seres humanos e as máquinas e sistemas apresentam vários graus de complexidade e de auto-ajustamento. O termo *automação* é utilizado para definir operações desempenhadas por máquinas ou sistemas automaticamente controlados. As mesmas funções criadas pela *linha de montagem* — como a eficiência de coordenação e manutenção do ritmo de produção sem necessidade de uma supervisão rigorosa — são esperadas da *automação*; porém, sem as disfunções típicas da *linha de montagem*, como a falta de independência de ação e pouca satisfação no trabalho devido à superespecialização.

   Mas o que nos interessa é que a *automação* constitui um poderoso *mecanismo impessoal de controle* sobre o comportamento dos subordinados.

---

5. WALKER, Charles R. e GUEST, Robert H., *op. cit.*, p. 63, 120-121, 135.

4. Controle de qualidade:

O *controle de qualidade* consiste em assegurar que a qualidade do produto ou serviço atenda aos padrões prescritos. *Qualidade* significa a adequação a *padrões* previamente definidos. Esses *padrões* são denominados *especificações* quando se trata de projetar um produto ou um serviço a ser realizado. Quando essas *especificações* não são bem definidas, a *qualidade* torna-se ambígua e a aceitação ou rejeição do produto ou serviço passa a ser discutível. Diz-se que um produto é de alta *qualidade* quando ele atende exatamente aos *padrões* e às *especificações* com que foi criado e projetado. Para localizar desvios ou defeitos, detectar erros ou falhas no processo produtivo, o *controle de qualidade* (CQ) compara o desempenho com o *padrão* estabelecido. Essa *comparação* pode ser feita de três maneiras:

a) *CQ 100%:*

Corresponde à *inspeção total da qualidade*. Isso significa que a totalidade dos itens deve ser comparada com o *padrão* para verificar se há desvio ou variação. Neste sentido, toda matéria-prima recebida deve ser inspecionada, todo trabalho de cada seção deve ser verificado, e assim por diante. A *inspeção total* ou *controle 100%* é imprescindível em determinados tipos de produtos de alto valor unitário, onde a *garantia de qualidade* é necessária, ou em empresas que adotam o *sistema de produção sob encomenda*. Porém, a *inspeção total* exige muito pessoal especializado, muitas paradas no processo produtivo para a inspeção e, conseqüentemente, acarreta um custo final elevado.

b) *CQ por amostragem:*

Como o *controle total* custa caro, a alternativa é o *CQ por amostragem*, isto é, o *CQ por lotes de amostras* que são recolhidos aleatoriamente, ao acaso, ou periodicamente, para serem inspecionados. Esse *controle amostral* substitui com algumas vantagens o *controle total*, pois não interfere no processo produtivo e não requer paradas na produção. Se a *amostra* é aprovada, então todo o *lote*, por extensão, será também aprovado. Se a *amostra* for rejeitada, então o *lote* todo deverá ser inspecionado. A *amostra* deve ser uma parte representativa do universo a ser inspecionado.

c) *CQ aleatório:*

É o *controle probabilístico* ou *inspeção probabilística* e consiste em inspecionar apenas uma certa percentagem de produtos ou serviços tomada aleatoriamente.

Além de *produção em linha de montagem*, dos *quadros de produtividade*, da *automação* e do *controle de qualidade*, o *controle operacional* utiliza os mesmos tipos de *planos organizacionais* estudados no Capítulo 8, tais como: os *procedimentos* (planos relacionados com métodos), os *orçamentos* (planos relacionados com dinheiro), os *programas* ou *programações* (planos relacionados com o tempo) e as *regras* e *regulamentos* (planos relacionados com comportamentos). Todos esses *planos*, à medida que são executados, fornecem a informação necessária ao *controle operacional*. É muito comum estes *planos* também servirem como meios de *controle*.



RESUMO

O *controle no nível operacional* — ou *controle operacional* — é o *subsistema de controle* efetuado no nível mais baixo da empresa. Seu conteúdo é específico e voltado para cada tarefa ou operação e é direcionado para o curto prazo e para a ação corretiva imediata e concreta.

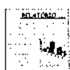
No *nível operacional* é mais fácil notar como o *processo de controle* se aproxima do *processo cibernético,* onde existe um *sensor* (coleta de dados sobre determinado desempenho), um *discriminador* (comparação dos dados com algum padrão) e um *tomador de decisão* (que é a ação corretiva). A fixação de *padrões operacionais* considera a *quantidade,* a *qualidade,* o *tempo* e os *custos* envolvidos em determinada tarefa ou operação. A *ação corretiva* incide sobre a própria tarefa ou operação realizada. Pode, contudo, também ser feita por meio de quatro tipos de intervenção no *nível operacional:* reavaliação e revisão do *planejamento,* da *organização,* da *direção* ou ainda do próprio *controle.* No *nível operacional,* o *controle* sobre as pessoas toma a forma de *ação disciplinar* no sentido de orientar e/ou corrigir e não simplesmente para punir ou castigar as pessoas.

Os principais tipos de *controles operacionais* são: a produção em linha de montagem, os quadros de produtividade, a automação e o controle de qualidade.



QUESTÕES PARA REVISÃO

1. Compare o *controle operacional* com o *processo cibernético* e estabeleça alguns exemplos.
2. Caracterize os diferentes *tipos de controles operacionais* e suas aplicações na empresa.
3. Comente a ação corretiva sobre tarefas e operações e sobre pessoas.
4. Compare os diversos *tipos de controles operacionais* e suas diferentes aplicações.



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

O CCQ [6]

O *CCQ* (*Círculo de Controle de Qualidade*) foi criado no Japão no decorrer da década de 1950 por *Kaoru Ishikawa* e formalizado ao redor de 1962. A *qualidade* dos produtos japoneses — desmoralizada no pós-guerra — precisava ser reabilitada a qualquer

custo para viabilizar os planos de exportação e de reconstrução nacional. Além disso, havia uma acirrada disputa no mercado de trabalho, o que induzia cada operário a dar o melhor de si em favor da empresa. Por último, as características do povo japonês — extrema fidelidade e lealdade à empresa — explicam a concepção do *CCQ*. O objetivo do *CCQ* como concebido por *Ishikawa* era a melhoria da *qualidade* por meio da automotivação dos operários reunidos em um grupo informal. A forma de atuação dos grupos se baseia no fato de que todos os empregados devem aprender a trabalhar com as seguintes *"ferramentas"*:

1. O *"diagrama dos 4M"*, ou de causa e efeito, que ajuda a localizar onde estão as origens do problema de qualidade, que geralmente residem na mão-de-obra, nas máquinas, no material ou no método de trabalho. É necessário que todos estejam atentos aos quatro *M*.
2. O *"gráfico de Pareto"*, que identifica o problema mais grave em cada uma dessas áreas.
3. A *"espinha-de-peixe"*, que relaciona todos os passos de uma operação ou sistema em cada um dos *4M*.

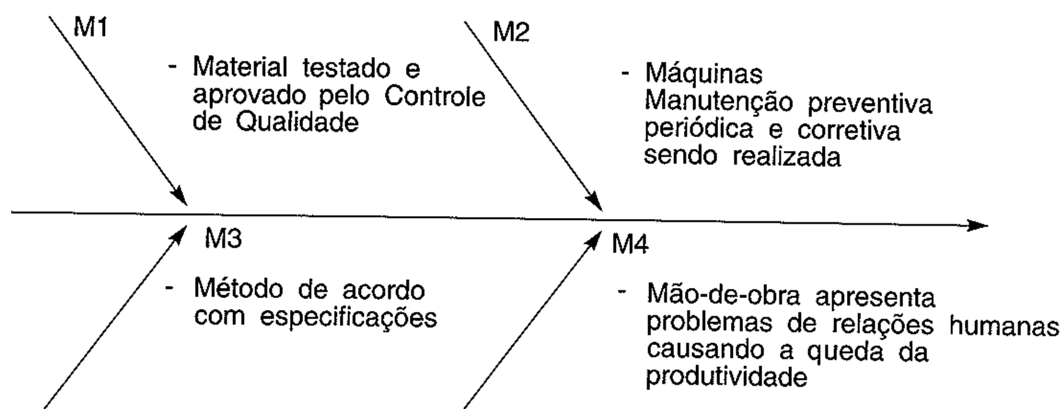


Figura 17.8 OS 4M do CCQ.

Após sua criação, o *CCQ* (Círculos de Controle de Qualidade) foi logo aceito na Coréia e Formosa, que alcançou o Brasil e os Estados Unidos. No Japão, funcionam cerca de 70 mil círculos envolvendo pelo menos 500 mil voluntários. A *Associação Valeparaibana de Controle de Qualidade* (*AVCQ*), de São Paulo, que centraliza as atividades do setor, calcula que 65 empresas — reunindo quase 5 mil voluntários — adotam o sistema do Brasil. A *Volkswagen do Brasil*, onde o sistema é adotado desde 1971, é considerada a nossa primeira experiência efetiva no setor. A *VW* estendeu o programa aos fornecedores e revendedores (concessionários), formando um *"circuito integrado"*, a exemplo do que existe na *Honda* e na *Toyota* do Japão.

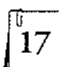
A *Johnson & Johnson* disseminou o CCQ pelo Vale do Paraíba. O *estilo japonês* passou a ser *"abrasileirado"*. A automação foi substituída pela motivação, não em termos de prêmios em dinheiro — o que comercializaria o programa — mas promovendo viagens de estudos, conferências, estágios, cursos etc. Outra adaptação foi a criação do coordenador em tempo integral para os *círculos* em substituição ao "autocontrole" vigente no Japão. Algumas empresas têm descartado o *coordenador* como *"superlíder"* que inibe a emancipação dos operários, preferindo uma *comissão* ou *conselhos de coordenação*. Outras empresas preferem a vinculação do CCQ à área de recursos humanos da empresa — a mais neutra dentre todas — pois são comuns os ciúmes e bloqueios às atividades dos círculos. Enquanto no Japão o único objetivo era a *qualidade*, no Brasil a carência é muito maior e o CCQ estende-se ao *campo social*. Mas muitas empresas fazem restrições ao deslocamento do CCQ para a área de *RH*, pois identificar os problemas é tarefa relativamente fácil, mas encontrar as soluções e providenciar sua aplicação é tarefa para especialistas. A *Metal Leve* conta com vários grupos, cada qual com seis a oito operários, considera o CCQ um programa de toda a empresa e não apenas de uma área específica.

Assim, o CCQ conseguiu a adesão de um razoável número de grandes indústrias, principalmente em São Paulo (como a *Rhodia* e a *General Electric*) e em Santa Catarina (como a *Hering*, *Artex* e *Conexões Tupy*). Até mesmo empresas pequenas e médias já implantaram o CCQ.

Embora a filosofia do CCQ seja única, sua organização tem sofrido algumas variações. Na maioria das empresas, os *grupos* são formados com oito a dez pessoas, que se reúnem duas a quatro vezes por mês, uma hora durante o expediente. As reuniões são feitas após o expediente apenas quando se torna impossível interromper a produção. Algumas empresas preferem formar os *grupos* com representantes de uma mesma área de atuação, enquanto outras optam por juntar elementos de áreas diferentes. Dos 26 círculos da *Volkswagen*, onze são homogêneos ou *de linha*, e o restante com representantes de vários setores, ou de *coordenação*. Há empresas que restringem o programa a operários, enquanto outras incluem supervisores nos grupos. A *Johnson & Johnson* vai mais além e obriga a participação de supervisores e gerentes. O sistema de escolha do líder do grupo também varia. Na *GE*, ele é indicado pelo próprio *círculo* e permanece na posição de seis a oito meses, enquanto na *Johnson* costuma ser o próprio supervisor. O CCQ também se estendeu ao setor de serviços. O HSBC conta com vários grupos em suas agências.

Com o CCQ, as empresas ganham de dois lados: o humano e o econômico. No primeiro caso, o pessoal torna-se mais motivado e passa a enfatizar a eficiência. Sob o ponto de vista econômico, os resultados são significativos, como no caso da *Hering* e das *Conexões Tupy*.

Não se deve esquecer de que os *círculos* proporcionam maior participação dos operários na estrutura da empresa, desenvolvimento e auto-realização, aspectos importantes na condução dos recursos humanos da empresa.[7]

CASO 

COMPANHIA MADUREIRA S.A.

Maurício Andrade é o *gerente do Departamento de Sistemas e Métodos* da *Companhia Madureira S.A.*, uma empresa dedicada ao ramo de bens de consumo e que possui diversas filiais nas principais capitais, com operações totalmente descentralizadas, mas com o planejamento e o controle centralizados na matriz sediada em Recife. *Maurício* foi solicitado pelo *Controller*, a quem se subordina, a desenvolver um sistema de controles de todas as operações das *filiais* capazes de avaliar aspectos de quantidade, qualidade, tempo e custos, bem como aspectos relacionados com procedimentos, orçamentos, programações, regras e regulamentos de trabalho. Realmente, o *Controller* estava pretendendo obter de *Maurício* um *sistema integrado de controles operacionais* para que pudesse ter uma visão do conjunto e, a partir daí, começar a detalhar os diversos subsistemas. *Maurício* achava que seria interessante começar por uma lista geral de todos os aspectos importantes a serem controlados nas filiais, montar uma espécie de *fluxograma de blocos* dos subsistemas envolvidos, iniciar alguns detalhamentos, para então ter uma conversa inicial como balão de ensaio para sentir a opinião do chefe e balizar suas idéias com as dele.

Em uma primeira análise, *Maurício* verificou que as *filiais* lidam com assuntos de faturamento, cobrança, estoques de produtos, almoxarifados, pessoal, previsões de vendas, manuseio de dinheiro, relações com bancos, orçamentos de despesas gerais, serviços gerais de escritório, equipes de balconistas para atendimento aos fregueses, relatórios de vendas, lançamentos contábeis, compras, treinamento e seleção de pessoal, contas a pagar etc. Realmente, a heterogeneidade dos assuntos era um desafio. *Maurício* pôs-se a pensar em como faria uma primeira apresentação de suas idéias ao seu chefe.

MAKRON
Books

Parte VII

A ADMINISTRAÇÃO DA AÇÃO EMPRESARIAL

Nos capítulos anteriores tratamos dos fundamentos da *administração de empresas* e de suas bases teóricas, bem como da complexidade das *empresas,* uma das mais maravilhosas criações do gênio inventivo do homem. Vimos que as *empresas* se manifestam sob formas diferentes e tamanhos extremamente variados. Elas se dirigem para *objetivos* diversos e sofrem desdobramentos ou mudanças radicais. Alguns desses *objetivos* são abertos e declarados, enquanto outros são velados e ocultos.

As *empresas* escolhem ramos de atividades que as levam a produzir *produtos* ou prestar *serviços* multivariados, operando em mercados e em condições diferentes. Ao escolherem o *produto/serviço* que irão produzir, as empresas definem o seu *ambiente de tarefa,* isto é, seus *clientes* ou *consumidores, fornecedores* de recursos (materiais, financeiros, humanos, tecnológicos, mercadológicos etc.), *concorrentes* quanto a todos estes recursos e *grupos regulamentadores* relacionados com seus *produtos/serviços.* Nesse *ambiente de tarefa,* a *empresa* procura estabelecer o seu *domínio* em termos de poder/dependência, já que o *ambiente,* apesar de lhe proporcionar oportunidades e recursos, também lhe impõe coações a que a empresa não pode fugir, contingências que ela não pode prever e restrições que ela tem de suportar. Assim, a *empresa* se defronta com a *incerteza* a respeito do *ambiente* que a circunda.

Por outro lado, para produzir seus *produtos/serviços,* a *empresa* precisa utilizar determinada tecnologia em seu *nível operacional.* Mas também a *tecnologia* impõe uma profunda incerteza à *empresa* no que concerne à sua aplicação e *eficiência* para alcançar a *eficácia* diante de seus *objetivos.* Assim, a *empresa* se defronta com dois grandes desafios: um externo e extremamente indefinível que é o *ambiente* onde ela deve operar e sobreviver; outro interno e extremamente complicado que é a *tecnologia* que ela deve utilizar para produzir os *produtos/serviços* que pretende colocar lá fora.

Para arcar com estes dois desafios — que muitas vezes lhe escapam do controle e de sua própria capacidade de influência e poder e quase sempre de sua própria compreensão — a *empresa* articula *estratégias* que julga apropriadas para compatibilizar

seus recursos, tecnologia, estrutura e potencialidades com aquilo que ela consegue analisar e interpretar em termos de oportunidades ou de ameaças ambientais. Como o *ambiente* sofre mudanças e a *tecnologia* sofre transformações e desenvolvimentos, a *estratégia empresarial* precisa mudar constantemente para se sintonizar melhor, a fim de que a *empresa* não se perca no torvelinho de mudanças e percalços, para que aproveite as oportunidades que surgem intempestivamente e para que escape a contento das ameaças e perigos ambientais que não anunciam a sua chegada e nem pedem licença. Para que a *estratégia empresarial* seja *eficiente* e *eficaz*, a *empresa* precisa articular-se como um *sistema integrado*, como um organismo único e obter flexibilidade e sinergia. Para tanto, a *ação empresarial* precisa ser levada a cabo pelos diversos *níveis* da empresa: o *nível institucional*, que funciona dentro da *lógica de sistema aberto*; o nível intermediário, que é predominantemente gerencial e mediador; e o *nível operacional*, que é o núcleo técnico que funciona dentro da *lógica de sistema fechado*.

Cada um desses *níveis* desempenha um papel diferente na *ação empresarial*. O *nível institucional* se defronta com o *ambiente de tarefa* e lida basicamente com a *incerteza* e com as coações e contingências externas. O *nível operacional* se defronta com a *tecnologia* utilizada pela empresa e lida com a execução das tarefas e operações do seu dia-a-dia. O *nível intermediário* faz a intermediação entre ambos os *níveis*, gerenciando o *nível operacional* a partir das decisões tomadas no *nível institucional*.

Essa intermediação faz com que a *incerteza* provinda do *ambiente* através do *nível institucional* seja atenuada, absorvida e transformada em programas e esquemas de operação para o *nível operacional*, que deve funcionar dentro de uma *racionalidade técnica* voltada para a *eficiência*. Além disso, a *ação empresarial* precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada nesses três *níveis* empresariais para que seja bem-sucedida e para que possa capacitar a empresa das condições indispensáveis para sua sobrevivência e seu crescimento. Assim, *planejamento, organização, direção* e *controle* constituem *funções administrativas* que apresentam características diferentes em cada um dos três *níveis* da empresa. À medida que essas *funções administrativas* se aproximam da cúpula da empresa, isto é, do nível institucional, elas passam a conviver com a *incerteza* e ganham características de *sistema aberto*. À medida, porém, que elas se aproximam da base inferior da empresa, isto é, do *nível operacional*, elas passam a conviver com a necessidade de *certeza* e ganham características de *sistema fechado*. Para o lado externo da empresa, precisam garantir *eficácia*; para o lado interno, precisam garantir *eficiência*.

O *nível intermediário* precisa proporcionar as condições gerenciais para que a conjugação desses extremos seja bem-sucedida e para que o sistema funcione com flexibilidade e sinergia sem perder sua integridade e sua identidade. Por isso, *planejamento, organização, direção* e *controle* apresentam características bastante diferentes de acordo com o *nível* da empresa onde forem utilizados ou aplicados. Além do mais, se as condições ambientais externas — como a conjuntura econômica, política, social, legal, cultural, demográfica, ecológica etc. — e o *ambiente de tarefa* — caracterizado pelos clientes e consumidores, fornecedores de recursos, concorrentes e entidades reguladoras — permanecerem estáticos e imutáveis e se o estado atual de *tecnologia* também permanecer estático e inalterado, a *estratégia da ação empresarial* e

todo o *processo administrativo* de planejar, organizar, dirigir e controlar também poderiam permanecer constantes, recorrentes e repetitivos.

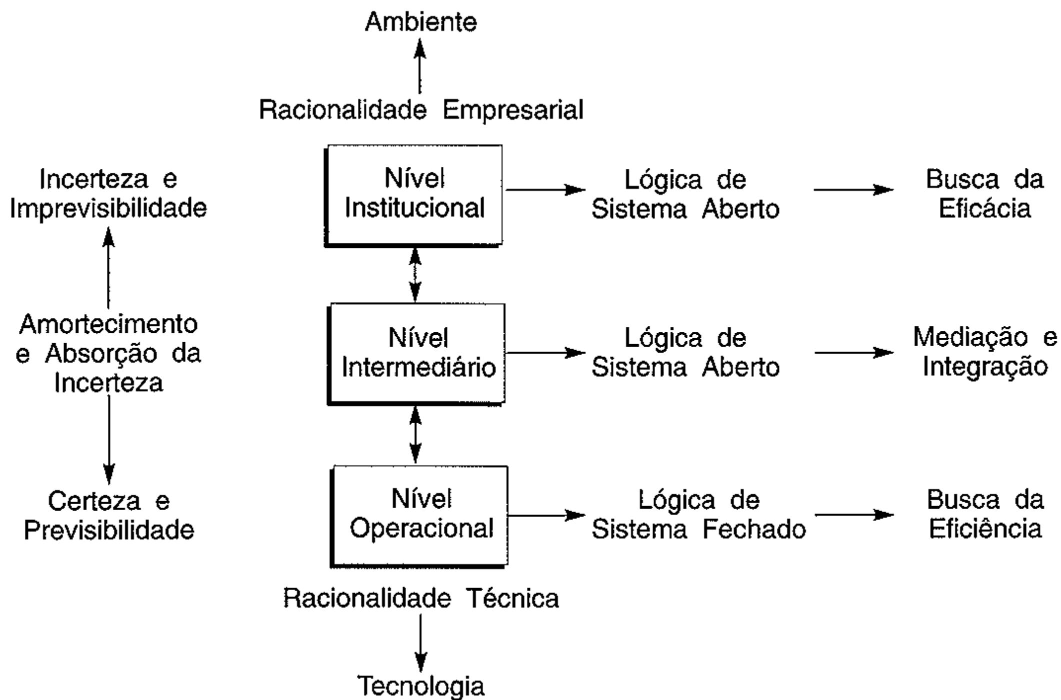


Figura VII.1 O papel dos três níveis organizacionais.

Mas isso é simplesmente uma ficção ou fantasia. Na realidade, tanto as *condições ambientais* externas como a *tecnologia* que a empresa guarda sigilosamente em seu bojo e utiliza para processar suas operações e produzir seus *produtos/serviços* mudam intensiva, intempestiva e desordenadamente, impondo à empresa o seu maior desafio: lidar com a *incerteza* e fazer dela a chave do sucesso de suas operações. À medida que a dinâmica ambiental apresenta mudanças ou características diferentes, todo o *processo administrativo* de planejar, organizar, dirigir e controlar a *ação empresarial* precisa sofrer mudanças e ajustamentos, principalmente no *nível institucional* da empresa. Conforme a *tecnologia* apresenta mudanças ou características diferentes, todo o *processo administrativo* precisa sofrer mudanças e ajustamentos, principalmente no *nível operacional* da empresa. E, assim, quando a empresa muda seus *objetivos* em função de todas essas mudanças, ela também muda a sua *estratégia empresarial* para melhor atingi-los. Sempre que a *estratégia empresarial* apresenta mudanças ou características diferentes, todo o *processo administrativo* precisa sofrer mudanças e ajustamentos em sua totalidade, podendo variar de um *nível* para outro, conforme a ênfase na mudança estratégica esteja voltada para o *ambiente* ou para a *tecnologia*.

Se a *empresa* decide mudar seus *produtos/serviços* ou seus mercados para garantir ou mudar seu *domínio*, ela terá de mudar sua *ação empresarial* e todo o *processo administrativo* para levá-la a cabo. Se a *empresa* é bem-sucedida nos seus negócios ela tende a sobreviver ou a crescer. À medida que a *empresa* cresce ou se descentraliza e sofre modificações no seu tamanho, todo o *processo administrativo* precisa sofrer mudanças e ajustamentos em sua totalidade. Assim, a *administração da ação empresarial* e todo o *processo administrativo* não podem ser visualizados simplesmente do ponto de vista de *princípios universais de administração* válidos para toda e qualquer situação. Ao contrário, a *administração da ação empresarial* e todo o *processo administrativo* que a dinamiza precisam ser visualizados do ponto de vista de uma *abordagem contingencial* que considere os diferentes e complexos aspectos multivariados que ocorrem em cada situação.

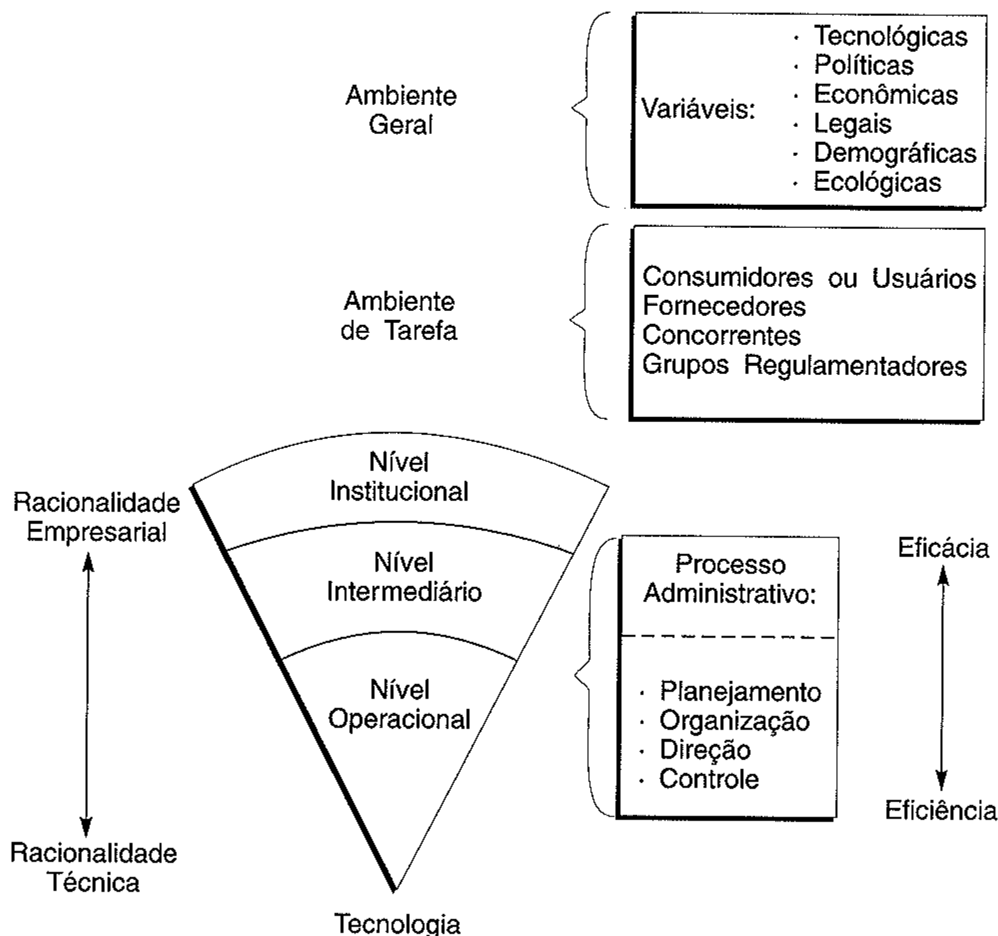


Figura VII.2 A administração da ação empresarial.

Quando as mudanças provêm do ambiente externo, o *nível institucional* sofre mais o impacto da *incerteza* provocada por essas mudanças externas e maior deve ser a sua flexibilidade para suportar as pressões, coações e contingências ambientais. O *nível intermediário* também sofre parte dessas pressões, mas precisa atenuá-las e absorvê-las para que não prejudiquem o andamento das operações e tarefas do *nível operacional*. À medida, porém, que as mudanças ocorrem na própria *tecnologia* utilizada pela empresa, o *nível operacional* é quem sofre o impacto dessas mudanças e precisa ser bastante flexível para poder absorvê-las e incorporá-las às suas tarefas e operações.

Se as mudanças são simultaneamente externas (ambientais) e internas, então todos os três *níveis* da empresa desenvolverão características orgânicas e não-mecanísticas para acompanhar o ritmo e as características dessas mudanças e promover condições para que a empresa possa sobreviver e crescer.

Quadro VII.1 O processo administrativo nos três níveis da empresa

	Planejamento	**Organização**	**Direção**	**Controle**
Nível Institucional	Planejamento Estratégico (o que fazer)	Desenho Organizacional	Direção e estilos de administração	Controle Estratégico e Organizacional
Nível Intermediário	Planejamento Tático (como fazer)	Desenho Departamental	Gerência, motivação, liderança e comunicação	Controle Tático e Departamental
Nível Operacional	Planejamento Operacional (fazer)	Desenho de Cargos e de Tarefas	Supervisão de primeiro nível	Controle Operacional



RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

"A ESTRATÉGIA DA ALPARGATAS, A EMPRESA DO ANO"[1]

A desaceleração da atividade econômica, aliada à inflação e retração do mercado consumidor reduziu as vendas de muitas indústrias. A recessão, porém, não impediu que a *Alpargatas Confecções do Nordeste S.A.*, localizada em Natal (RN), apresentasse o melhor desempenho do setor de confecções.

Décimo maior grupo privado do país, com um faturamento de 63,5 bilhões de reais no exercício, 28 mil empregados e líder absoluta da indústria de confecções e

artigos de vestuário, a *Alpargatas,* com sete subsidiárias e 21 fábricas espalhadas por seis estados, detém parcelas expressivas do mercado. Domina os segmentos de encerados e lonas, colchas, jeans, tênis e artigos esportivos. Além disso, possui uma fatia do mercado de calçados e camisas.

O desempenho da *Alpargatas Confecções do Nordeste* foi tão notável que, à exceção do endividamento, todos os demais indicadores analisados superaram os da média setorial.

A expansão da empresa obedeceu a uma *estratégia* rigorosamente traçada. "O crescimento se baseou em uma política empresarial preocupada em oferecer produtos populares, de boa qualidade, e em atender a uma grande parcela do mercado consumidor. Simultaneamente, buscou-se expandir os negócios com base em uma sólida posição financeira e no aproveitamento dos recursos humanos.

Duas Grandes Vantagens

Embora seja uma empresa autônoma em relação à São Paulo Alpargatas S.A. sob o ponto de vista legal e contábil, a *Alpargatas Confecções do Nordeste* mantém estreita vinculação com a *política corporativa* implantada pela empresa-mãe, no nível de *planejamento estratégico,* finanças e recursos humanos. Além de contar com o necessário respaldo para sua implantação e expansão, beneficiou-se de duas vantagens excepcionais propiciadas pela *São Paulo Alpargatas:* o *posicionamento mercadológico* (incluindo a marca *US Top*) e a *flexibilidade operacional* (desenvolvimento de produtos, produção e comercialização).

Outro aspecto desenvolvido foi o de criar uma estrutura logística em todas as suas operações, da compra de matérias-primas até a entrega dos pedidos aos clientes, com o objetivo de melhorar a sua eficiência.

A primeira etapa desse processo consiste no *planejamento de marketing,* ou seja, a identificação das tendências de moda e a tarefa de detectar o que o consumidor pode absorver. Para isso, formou uma equipe de estilistas e modelistas, que criam quatro coleções por ano, num total de 500 novos modelos. A partir daí, desenvolve-se todo o *plano operacional,* que inclui a compra de matérias-primas (tecidos e aviamentos), preparação da modelagem das coleções, produção e, finalmente, a comercialização. As vendas, o controle do nível de estoques e das necessidades de matérias-primas são comandados por computadores. Com isso, garante as entregas dentro do prazo previsto, fator essencial quando se trata de artigos de moda. A comercialização dos produtos é realizada por uma equipe de 45 vendedores e nove representantes regionais que visitam quase oito mil pontos de venda.

Apostando no mercado de confecções e calçados a *São Paulo Alpargatas* diversificou suas *linhas de produtos,* alterando a composição do faturamento. Os efeitos da *diversificação* na área de lonas e encerados, que contribuía com 24% do faturamento, levaram a uma participação de apenas 6%. Ao mesmo tempo, o segmento de jeans cresceu cinco vezes em 20 anos. A ênfase nas linhas mais dinâmicas explica a expansão acelerada dos últimos anos.

Operação Verticalizada

Tamanho crescimento foi sustentado por investimentos que resultaram na multiplicação do número de fábricas, seja por meio de novas construções ou da incorporação de indústrias já instaladas. A *São Paulo Alpargatas* possui 21 unidades industriais e sete subsidiárias.[2] Desse complexo de indústrias altamente verticalizado — que fabrica do tecido ao zíper — saem anualmente cerca de 80 milhões de metros quadrados de tecidos, 35 milhões de confecções (entre jeans, camisas, colchas e agasalhos esportivos) e 120 milhões de pares de calçados, entre tênis, sandálias e sapatos.

Para acompanhar a ampliação das *linhas de produtos* e garantir sua colocação no mercado, a *Alpargatas* desenvolveu uma nova *estrutura organizacional*. Os negócios são administrados dentro do conceito de *organização por divisões*. Denominadas internamente de *unidades estratégicas de negócios*, as *divisões* foram sendo criadas à medida que a *Alpargatas* diversificava seu campo de interesse. Inicialmente, eram apenas duas — calçados e manufaturados têxteis — logo desdobradas para seis: jeans, camisas, calçados, *standard*, artigos esportivos, colchas e encerados.

Todas elas possuem total independência nas áreas de desenvolvimento de produtos, produção e comercialização. Essas atribuições conferidas às *divisões* garantem ao grupo, apesar de seu porte, agilidade para acompanhar as mudanças dos hábitos dos consumidores e detectar novas oportunidades de mercado. Na verdade, a autonomia das *divisões* permitiu imprimir maior agressividade na comercialização dos produtos, que, muito dependentes da moda, precisam de maior flexibilidade operacional.

MAKRON
Books

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capítulo 1

1. SCHEIN, Edgar H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. p. 26.
2. HALL, Richard H. Organizaciones: Estructura y Proceso. Madrid: Prentice-Hall Int. p. 61-64.
3. CHIAVENATO, Idalberto. "Novas abordagens na teoria administrativa". *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. v. 19, n. 2, p. 27-42.
4. DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio: Zahar.
5. GALBRAITH, John Kenneth. *A era da incerteza*. São Paulo: Pioneira. p. 157-160.
6. KAST, Fremont E. e ROSENZWEIG, James E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira. p. 675.
7. BENNIS, Warren G. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas. p. 23-24.
8. Extraído do artigo "O que está mudando na vida das fábricas", *Negócios em Exame*. Abril-Tec. n. 258, p. 30-38. Reproduzido com permissão da Abril-Tec.

Capítulo 2

1. BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
2. HICKS, Herbert G. e GULLET, Ray. C. *The management of organizations*. New York: McGraw-Hill. p. 8-12.
3. PARSONS, Talcott. *Structure and process in modern societies*. Glencoe, Ill. The Free Press. p. 17.
4. ROCCO CARZO, Jr. e YANOUZAS, John N. *Formal organizations: a systems approach*. Homewood, Ill. Richard D. Irwin, and The Dorsey Press. p. 12.
5. KOHN, Mervin. *Dynamic managing: principles, process, practice*. Menlo Park, Cal. Cummings Publishing. p. 1-3.
6. CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Vol. 2. São Paulo: Makron Books. p. 382.
7. ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira. p. 13-35.
8. KOHN, Mervin. *Dynamic managing: principles, process, practice*. Menlo Park, Cal.: Cummings Publishing. p. 13-15.
9. MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. p. 24-25.
10. Trabalho baseado no artigo "Por que a Guararapes optou pelo comércio próprio", *Negócios em Exame*, Abril-Tec. n. 192, p. 59-60. Reproduzido com permisão das Confecções Guararapes.

Capítulo 3

1. FESTINGER, Leon . *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
2. LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes. p. 41-178.
3. LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher. Capítulos 3, 4 e 5.
4. BURNS, Tom e STALKER, G.M. *The management of innovation*. London: Tavistock Institute.
5. BURNS, Tom e STALKER, G.M. op. cit., p. 5-6.

Capítulo 4

1. THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill. p. 30-33.
2. THOMPSON, James D. op. cit., p. 31.
3. THOMPSON, James D. op., cit., p. 32.

4. THOMPSON, James D. e BATES, Frederick L. *Technology, organizations and administration.* Administrative Science Quarterly. v. 2, p. 32.
5. WOODWARD, Joan. *Management and technology.* London: Her Majesty's Stationery Office.
6. WOODWARD, Joan. (org.). *Industrial organizations: behavior and control.* London: Oxford University Press. WOODWARD, Joan. *Industrial organizations: theory and practice.* London: Oxford University Press.
7. Caso baseado no artigo: "A Eletrometal Deflagra seu Projeto Decisivo", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 209, p. 38-39. Reproduzido com permissão da Abril-Tec e da Eletrometal.

Capítulo 5

1. LODI, João Bosco. *Administração por objetivos.* São Paulo: Pioneira. p. 112.
2. DENNING, Basil W. (org.). Corporate planning selected readings. London: McGraw-Hill. p. 4.
3. THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.* São Paulo: McGraw-Hill. p. 48-53.
4. SELZNICK, Philip. "Cooptation", in Merlin B. Brinkerhoff and Phillip R. Kunz (orgs.). *Complex organizations and their environments.* Dubuque: Wm. C. Brown. p. 141-151.
5. MILES Raymond, E. e SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process.* New York: McGraw-Hill.
6. GLUECK, William F. *Business policy and strategic management.* New York: McGraw-Hill. p. 348.
7. EMERSON, Harrington. *The twelve principles of efficiency.* New York: The Engineering Magazine.
8. Trabalho baseado no artigo "Por Que as Empresas Estão em Crise", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 258, p. 18-26. Reproduzido com permissão da Abril-Tec.

Capítulo 6

1. MEYER, Jean. *Objectifs et stratégies de L'enterprise, approche théorique et méthodologique.* Paris: Dunod. p. 43.
2. DRUCKER, Peter F. *Administração, responsabilidades, tarefas, práticas.* São Paulo: Pioneira. v. 1, p. 77.
3. ACKOFF, Russell L. *Planejamento empresarial.* São Paulo: McGraw-Hill. p. 4-14.
4. Este caso está baseado no artigo "A Estratégia da Metal Leve, a Empresa do Ano", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 210, p. 24-30. Reproduzido com permissão da Abril-Tec e da Metal Leve S.A.

Capítulo 7

1. CLELAND, David I. e KING, William R. *Systems analysis and project management.* New York: McGraw-Hill. p. 28.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração.* São Paulo: McGraw-Hill. v. I, p. 230-231.
3. CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.*, v. I, p. 232-234.
4. TERSINE, Richard J. "Organization Decision Theory — A Synthesis", em George R. Terry (org.). *Management Selected Readings.* Homewood, Ill.: Richard D. Irwin. p. 139.
5. NEWMANN, William H. e WARREN, E. Kirby. *Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo.* São Paulo: Atlas. p. 243.
6. MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações.* Rio: Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações. p. 174-175. O comportamento de busca será detido quando a empresa encontra um padrão considerado aceitável ou razoavelmente bom. Quando a realização da empresa cair abaixo desse nível, nova busca de soluções será tentada. Assim, o *processo decisorial* na empresa se caracteriza pelos seguintes aspectos:CYERT, R.M. e MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
7. CYERT, R.M. e MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
8. SIMON, Herbert A. *The new science of management decision.* New York: Harper & Row. p. 8.
9. *Extraído do artigo:* "Distribuição: Opções que Reduzem Custos de Transporte", *Negócios em Exame.* n. 227, p. 66-67. Reproduzido com permissão da Abril-Tec.

Capítulo 8

1. *Este caso está baseado no artigo* "A Nova Organização da Embraer", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 209, p. 33-37. Reproduzido com permissão da Abril-Tec e da Embraer.

Capítulo 9

1. HICKSON, D. J. "A convergence in organization theory", *Administrative Science Quarterly.* v. 67, p. 224-237.
2. MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations: a synthesis of the research.* Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall. p. 81-82.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração.* São Paulo: Makron Books. v. 1, 5. ed. p. 320-321.
4. Este caso está baseado no artigo "A Sharp quer abrir novas frentes, sem perder o terreno conquistado". *Negócios em Exame.* n. 207, p. 26-31. Reproduzido com permissão da Abril-Tec e da Sharp.

Capítulo 10

1. CHIAVENATO, Idalberto. Manual de reengenharia. São Paulo: Makron Books. p. 23.
2. HAMMER, Michael; CHAMPY; James. *Reengenharia: revolucionando a empresa.* Rio: Editora Campus.
3. TOFFLER, Alvin. *O choque do futuro.* Rio: Editora Artenova. p. 101-124.
4. Este caso está baseado no artigo: "A Westinghouse testa no Brasil sua nova organização", *Negócios em Exame.* n. 212, p. 34-41. Reproduzido com permissão da Abril-Tec.

Capítulo 11

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos. Edição Compacta.* São Paulo: Atlas. p. 270.
2. SCOTT, William G. e MITCHELL, Terence R. *Organization theory: a structural and behavioral analysis.* Homewood, Ill.: Richard D. Irwin. p. 334-335.
3. Caso baseado no artigo "Democracia industrial, a opção da Souza Cruz", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 214, p. 107-108. Reproduzido com permissão da Abril-Tec e Souza Cruz.

Parte V

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos, São Paulo:* Atlas.
2. LEAVITT, Haroldo. DILL, William R. e EYRING, Henry B. *The organizational world: a systematic view of managers and management.* New York: Harcourt Brace Jovanovich. p. 148.

Capítulo 12

1. MCGREGOR, Douglas M. "O lado humano da empresa", em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (orgs.). *O comportamento humano na empresa — Uma antologia.* Rio: Fundação Getúlio Vargas. p. 45-60.
2. LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração.* São Paulo: Livraria Pioneira.
3. Caso baseado no artigo "A Brasmotor está pronta para deslanchar como holding", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 183, p. 28-32. Reproduzido com permissão da Abril-Tec e da Brasmotor.

Capítulo 13

1. LEAVITT, Harold J. *Managerial psychology.* Chicago: The University of Chicago Press. p. 12.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos.* São Paulo: Atlas. v. 1, p. 81.
3. MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality.* New York, Harper & Row.
   MASLOW, Abraham H., "Uma teoria da motivação humana", em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (orgs.). *O Comportamento humano na empresa — Uma antologia.* Rio, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação. p. 337-366.
4. HERZBERG, Frederick, *Work and nature of man.* Cleveland: The World Publ. Co.
   HERZBERG, Frederick, Bernard Mausner e Barbara B. Snyderman. *The Motivation To Work.* New York, John Wiley & Sons, Inc. Frederick Herzberg. "O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho", em David R. Hampton. *Conceitos de Comportamento na Administração.* São Paulo, EPU — Editora Pedagógica e Universitária. p. 53-62.
5. VROOM, Victor H. *Work and motivation.* New York: John Wiley & Sons.
6. LAWLER III, Edward E. *Pay and organizational effectiveness.* New York: McGraw-Hill.
7. LEWIN, Kurt LIPPITT, R. e WHITE, R.K. "Patterns of agressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology.* v. 10.

8. LIPPITT, R. e WHITE, R.K. "An experimental study of leadership and group life", em G.E. Swanson. T.M. Newcomb e E.L. Hartley (orgs.). *Readings in Social Psychology*. New York: Holt.
9. LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração.* São Paulo: Pioneira. p. 20-23.
10. BLAKE, Robert R. e MOUTON, S. *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid.* São Paulo: Edgard Blücher. Vide também, dos mesmos autores: *O Grid Gerencial.* São Paulo: Livraria Pioneira.
11. DAVIS, Keith. *Human relations at work: the dynamics of organizational behavior.* New York: McGraw-Hill. p. 323-324.
12. DAVIS, Keith. *op. cit.*, p. 320-321.
13. Baseado no artigo "Na Cosipa, mais produção com menos energia", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 192, p. 26-28. Com permissão da Abril-Tec e da Cosipa.

Capítulo 14

1. Caso baseado no artigo "Formando chefias intermediárias", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 211, p. 77-80. Reproduzido com permissão da Abril-Tec.
2. Conforme o artigo "Relações no trabalho: o diálogo, na Caterpillar", *Negócios em Exame*, n. 227. p. 82. Repoduzido com permissão da Abril-Tec Editora e da Caterpillar do Brasil.

Capítulo 15

1. NEWMAN, William H. e WARREN, E. Kirby. *Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo.* São Paulo: Atlas. p. 463.
2. KLINE, C.A Jr. e HESSLER, Howard L. *The Du Pont chart system for appraising operating performance. N.A.C.A.* Bulletin n. 33. p. 1595-1619.
3. LIKERTS., Rensis *Novos padrões de administração.* São Paulo: Livraria Pioneira.
4. Baseado no artigo "Itaú: os frutos de uma expansão bem planejada", *Negócios em Exame.* n. 227,p. 34-40. Reproduzido com permissão da Abril-Tec Editora e do Grupo Itaú.

Capítulo 16

1. NEWMAN, William H. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência.* São Paulo: Atlas. p. 394-396.
2. Extraído do artigo "Finanças: controlando o fluxo de caixa, com rigor", *Negócios em Exame.* n. 229, p. 63-66. Reproduzido com permissão da Abril-Tec Editora.

Capítulo 17

1. WIENER, Norbert. *Cibernética.* São Paulo: Polígono.
2. KOHN, Mervin. *Dynamic managing: principles, process, practice.* Menlo Park, Cal: Cummings. p. 478-482.
3. BLAU, Peter M. e SCOTT, W. Richard. *Organizações formais: uma abordagem comparativa.* São Paulo: Atlas. p. 203-210.
4. WALKER, Charles R. e GUEST, Robert H. *The man on the assembly line.* Cambridge, Mass: Harvard University Press. p. 12-33.
5. WALKER, Charles R. e GUEST, Robert H., *op. cit.*, p. 63, 120-121, 135.
6. Caso baseado no Artigo "A ajuda dos operários no controle de qualidade", *Negócios em Exame.* Abril-Tec. n. 202, p. 43-46. Reproduzido com permissão da Abril-Tec.
7. MARTYNIAK, Milton. "Participação como motivação", *Revista Brasileira de Produtividade.* Idort. n. 527/528, p. 23-26.

Parte VII

1. Extraído do artigo "A estratégia da Alpargatas, a empresa do ano", *Negócios em Exame*, Abril-Tec. n. 261, p. 40-48.
2. Alpargatas Confecções do Nordeste no Rio Grande do Norte; Alpargatas do Nordeste, em Pernambuco; Guardian e Alpargatas Calçados Sul, no Rio Grande do Sul, Rainha e Alpargatas Malhas e Confecções, em São Paulo; e Alpargatas Têxtil Nordeste, em Sergipe.

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Abordagem:
- anatômica, 12-14
- científica, 10-11, 62, 352-353
- clássica, 11-14, 263-265
- comportamental, 20-21
- contingencial, 22-23, 266-268, 309
- estruturalista, 19
- humanística, 19-20, 265
- sistêmica, 23-24, 46-49, 62-63, 268-269

Ação administrativa, 395-399
Ação corretiva, 354-355
Ação disciplinar, 387-388
Ação empresarial:
- administração da, 3-4, 395-399
- controle da, 345-348
- direção da, 123-125
- e estratégia empresarial, 131-134
- organização da, 131-134
- planejamento da, 131-134, 147-163

Ad hoc, 254-255
Adhocracia:
- características da, 254-255
- *versus* burocracia, 254-255

Administração:
- científica, 7-8, 23, 25-26, 62, 261
- conceito de, 3-4
- da ação empresarial, 395-399
- da estratégia empresarial, 126-133
- de pessoal, *vide* Administração de recursos humanos
- de produção, 52, 156-157
- de recursos humanos, 52-56, 157
- financeira, 53-54, 156-157
- mercadológica, 53-56, 156-157
- perspectivas futuras da, 26-30
- por objetivos, 152-153
- teorias da, 7-26

Administrador, funções do, 12-13
Agências reguladoras, *vide* Grupos regulamentadores
Agrupamento, *vide* Departamentalização
Alocação, *vide* Recursos empresariais
Alvos, *vide* Objetivos
Ambiente:
- análise ambiental, 19, 22-23, 86, 154-156
- conceito de, 71, 73-74
- consonância e dissonância, 73
- de tarefa, 78-80, 104, 114, 154
- dinâmica ambiental, 81-85
- e estratégia, 114-115, 147-148
- ênfase no, 22-23
- específico, *vide* Ambiente de tarefa
- estável, 82-85
- genérico, *vide* Ambiente geral
- geral, 74-77
- heterogêneo, 82-85
- homogêneo, 82-85
- imperativo ambiental, 22-23, 90-91
- incerteza ambiental, 82
- influência nas empresas, 81, 154
- instável, 82
- macroambiente, *vide* Ambiente geral
- mapeamento ambiental, 72-74
- mutável, *vide* Ambiente instável
- operacional, *vide* Ambiente de tarefa

percepção ambiental, 72-73
psicológico, 301
seleção ambiental, 72, 122-123
tipos de, 81-83
turbulência ambiental, 26-27, 82
Ampliação:
de mercados, 78-79
do cargo, 241
Amplitude de controle, 12, 219-221
Análise ambiental, 19, 22-23, 25-26, 86, 116, 154-156
Análise das tarefas, 7-11
Análise do trabalho, 7-11
Análise interorganizacional, 19, 25-26
Análise organizacional, 19, 25-26, 116
Arquitetura, *vide* Arranjo físico
Arranjo físico, 215
Assessoria, *vide Staff*
Autoavaliação, 290
Automação, 382
Autoregulação, *vide* Homeostasia
Autoridade:
conceito de, 283
hierarquia de, 15, 89-90
linear, 221
princípio da, 13-14
racional, legal ou burocrática, 360

B

Barreira, 329-327
Brasmotor, 296-297
Burocracia:
características principais da, 14-15
conseqüências desejadas ou previstas, 16
conseqüências nãodesejadas ou imprevistas, 16-18
dimensões da, 14-16
disfunções da, 17-19
e previsibilidade do comportamento, 16
racionalidade da, 14-15

C

Cadeia escalar, 58-59
Caminho crítico, 193
Canal, 325
Capital, *vide* Recursos financeiros
Características principais:
da Abordagem Anatômica, 11-14
da Abordagem Burocrática, 14-19
da Abordagem Comportamental, 20-21
da Abordagem Contingencial, 22-23
da Abordagem Estruturalista, 19
da Abordagem Humanística, 19-20
da Administração Científica, 10-11
da Administração por Objetivos, 152-153
da Supervisão de Primeira Linha, 337-339
do Desenho Organizacional, 205
do Modelo Burocrático, 14-16
dos Sistemas Abertos, 46-47
Cargo:
ampliação do, 289
conceito de, 261-274
conteúdo do, 262
definição de, 261
descrições de, 269
enriquecimento de, 269-272
Cargos:
desenho de, 261-263
enriquecimento de, 269-272
rotação de, 270-271
Categorização, 17-18
CCQ, 391-394
Centralização:
conceito de, 211-213
desvantagens, 213
vantagens, 213
Centros de lucros, 213
Certeza:
conceito de, 168
ênfase na, 168
Choque do futuro, 254-255
Cibernética, 382-384
Ciclo administrativo, 131-133
Ciclo básico de controle, 382-384
Ciclo motivacional, 302-303
Classificação:
das organizações, 43-46
dos objetivos, 50-51
Clientes:
como elementos do ambiente de tarefa, 78-80
conceito de, 78
Clima organizacional:
conceito de, 314
dimensões do, 314
Coações ambientais, 81-85
Cognição, 223
Complexidade:
ambiental, 81-84
das empresas, 43-65
dos sistemas, 46-47

Componentes estratégicos, *vide* Nível Institucional
Comportamento:
administrativo, 20-21, 174
humano, 19-20, 301-304
organizacional, 21
Comunicação:
barreiras à, 327
conceito de, 324-325
importância da, 328-329
processo de, 324
sistema de, 326
Comunicações:
ascendentes, 329-330
descendentes, 329-330
escritas, 329
formais, 329
informais, 329
laterais, 329-330
linhas de, 88, 222, 329-330
orais, 329-330
Concentração, *vide* Centralização
Concorrência, 27
Concorrentes:
como elementos do ambiente de tarefa, 79
conceito de, 79-80, 156
Condições:
ambientais, 81-85
Confecções Guararapes, 66-67
Configuração departamental, *vide* Desenho departamental
Conflito:
administração do, 19
inevitabilidade do, 19
Conseqüências:
desejadas da burocracia, 16
nãodesejadas da burocracia, 16-17
Consistência com o ambiente, 127-128
Consistência interna, 127-128
Consumidores, *vide* Clientes
Contabilidade de custos, 374-376
Contexto (Imperativo ambiental), 69-70, 86-91
Contexto empresarial, 69-70
Contingência:
ambiental, 80-85
conceito de, 81
teoria da, 22-23
Continuum:
centralizaçãodescentralização, 211
de ambientes de tarefa, 82-83
Controle:
acompanhamento dos resultados, 353
amplitude de, 219-221
ao Nível Institucional, 349-361
ao Nível Intermediário, 367-377
ao Nível Operacional, 381-391
cibernético, 381-384
como função administrativa, 346
como meio de regulação, 346
conceito de, 345-348, 349-355
da ação empresarial, 131
de qualidade, 390
dos lucros e perdas, 357-358
estabelecimento de padrões, 352-353, 368-369
fases do, 351-355
orçamentário, 373-374
organizacional, 359-360
pela análise do RSI, 358-359
Controles:
táticos, 367-377
Cosipa, 332-333
Crescimento, 151, 217
Cronograma:
conceito de, 192
PERT, 193
tipos de, 192-193

D

Decisão:
conceito de, 172
e racionalidade, 171, 172-174
fases do processo decisorial, 174
processo decisorial, 88, 172-178
técnicas de tomada de, 177-178
tomada de, 172
Decisões:
administrativas, 173
centralização das, 212
descentralização das, 212
estratégicas, 158, 172
nãoprogramáveis, 175
operacionais, 173
participação nas, 289
programáveis, 175
relatividade das, 174-175
Definição, 269-270
Departamentalização:
conceito de, 214
matricial, 248-251
funcional, 236-238
opções departamentais, 252-254

por área geográfica, 240-242
por clientela, 242-243
por localização geográfica, 240-242
por processo, 243-244
por produtos ou serviços, 238-240
por projeto, 245-246
tipos de, 236-254
Descentralização:
das decisões, 289
desvantagens da, 212
e centros de lucro, 213
vantagens da, 212
Desempenho:
avaliação do, 353
empresarial, 355
Desenho de cargos e tarefas:
abordagens ao, 187-268
clássico, 187-265
conceito de, 261-262
contingencial do, 266-268
e a abordagem sociotécnica, 268-269
e ambiente, 88-89
e as pessoas, 272
humanístico, 265
Desenho departamental:
conceito de, 235
configuração, 236-237
e diferenciação, 235
tipos de, 236-255
Desenho organizacional:
amplitude de controle, 219-221
características do, 205-230
centralização, 211-212
conceito, 205-206, 217
diferenciação, 209-210
formalização, 210
integração, 213-216
organização linear, 221-223
tamanho organizacional, 217-219
Despersonalização do relacionamento, 17
Diferenciação:
conceito de, 87
do desenho organizacional, 215
e integração, 87, 213-217
organizacional, 86-87
Dimensões da burocracia, *vide* Características da Abordagem Burocrática
Dinâmica ambiental, 81
Dinâmica de grupos, 20
Direção:
como função administrativa, 131
conceito de, 279-284
da ação empresarial, 131-132
estilos de, 285-290
no Nível Institucional, 279-284, 285-295
no Nível Intermediário, 300-330
no Nível Operacional, 336-339
sistemas de administração, 290-295
Diretrizes:
e políticas, 202-203
internalização das, 17
Disfunções da burocracia, 17-19
Dispersão, *vide* Descentralização
Divisão do trabalho, 13-14, 54-55
Domínio:
conceito de, 79
defesa do, 79
e dependências, 79, 156
organizacional, 79

E

Ecologia:
de empresas, 76-77
organizacional, 76-77
Ecossistema, 76-77
Efeito sinergístico, 44, 132
Eficácia:
conceito de, 129-130, 185
e o nível institucional, 130
maximização da, 72
organizacional, 49
preocupação com os aspectos externos, 130
Eficiência:
aumento da, 14, 17, 263-264
conceito de, 56, 129-130, 185
e o nível operacional, 130
máxima, 14, 17
maximização da, 59-61
preocupação com os aspectos internos, 130
satisfatória, 61
Eletrometal, 109-111
Elo de ligação, 301
Elos de vinculação superposta, *vide* Elo de ligação
Embraer, 196-198
Enriquecimento de cargos, 269-272
Enriquecimento de tarefas, *vide* Enriquecimento de cargos
Entrada:
como componente de um sistema, 47
conceito de, 47

Entropia:
conceito de,
Empresa:
características da, 24-25
conceito de, 42, 45-46, 52
crescimento de, 26-27
Empresas:
como organizações sociais, 43-46
como sistemas abertos, 46-49
diversidade das, 51
e seus objetivos, 50-51
e seus recursos, 51-56
e sua complexidade, 42-65
Ênfase:
na estrutura organizacional, 11-19, 23-26
na tecnologia, 22, 23-26
nas pessoas, 19-21, 23-26
nas tarefas, 7-11, 23-26
no ambiente, 22-26
Enfoque prescritivo e normativo, 14
Equalização do poder, 20
Equipe:
equipetarefa, 246-247
forçatarefa, 246-247
Escola:
anatômica, 11-14
comportamental, 20
da administração científica, 7-11
das relações humanas, 19-21
Especialização:
conceito de, 269-270
da organização, 14
do trabalhador, 9
Estabilidade do sistema, *vide* Homeostasia
Estilos:
de administração, 290-295
de direção, 285-290
de liderança, 316-321
sistemas de administração, 290-295
teoria x, 294
teoria y, 294
Estratégia:
administração da, 128-133
analítica, 124-126, 159
componentes da, 115-117
conceito de, 114-115
consistência com o ambiente, 127
consistência interna, 127
defensiva, 121-123, 158
e ação empresarial, 131
e estrutura organizacional, 119-120, 217-218
empresarial, 57-58, 69-70, 86, 147-156
formulação da, 114-116, 158-159
noções de, 114-115
ofensiva, 122-123, 159
planejamento estratégico, 114-117, 147-163
problema administrativo, 120, 124, 125
problema de adequação tecnológica, 120, 124-125
problema empresarial, 120, 123-125
reativa, 125, 126, 159
Estratégias:
estáveis, 121
instáveis, 121
tipos de, 117-126
Estrutura:
como variável dependente do ambiente, 86-91
contingencial, 87-88
e ambiente, 86-91
ênfase na, 11-19
formal, *vide* Organização formal
funcional, 247
informal, *vide* Organização informal
matricial, 248-251
mecanística, *vide* Sistemas mecanísticos
orgânicoadaptativa, *vide* Sistemas orgânicos
por base territorial, 240-242
por clientela, 242-243
por processo, 243-244
por produtos ou serviços, 238-240
por projeto, 245-246
Estruturalismo, *vide* Teoria estruturalista
Estudos de tempos e movimentos, 8-9, 20, 263-265
Exportação, *vide* Saída

F

Fadiga, 11
Fatores:
ambientais, *vide* Variáveis ambientais
de contexto, *vide* Fatores higiênicos
de produção, *vide* Recursos empresariais
extrínsecos, *vide* Fatores higiênicos
higiênicos, 306-308
insatisfacientes, *vide* Fatores higiênicos
intrínsecos, *vide* Fatores motivacionais
motivacionais, 307-308

preventivos, *vide* Fatores higiênicos
profiláticos, *vide* Fatores higiênicos
satisfacientes, 175
Feedback, *vide* Retroação
Fins, *vide* Objetivos
Fluxo de caixa, 189
Fluxograma:
conceito de, 186
de blocos, 189
gráfico de análise do processo, 185-187
horizontal, 187-188
lista de verificação, 191
vertical, 186
Fontes da análise ambiental, 86
Forçatarefa, 246-247
Forma, *vide* Desenho organizacional
Formalização:
caráter formal de burocracia, 14-15
do desenho organizacional, 210
organizacional, 14
Formato, *vide* Desenho organizacional
Formulação de alternativas estratégicas, 158-159
Fornecedores:
como elementos do ambiente de tarefa, 78
conceito de, 79-80, 155
Fragmentação de tarefas, 9-10, 263-264
Fronteiras, *vide* Limites
Frustração, *vide* Ciclo motivacional
Função administrativa:
controle como, 12-13, 131
direção como, 12-13, 131
organização como, 12-13, 131
planejamento como, 12-13, 131
proporcionalidade das, 12, 131
Funções:
básicas da empresa, 12
do administrador, 12
universais de Fayol, 11-15

G

Gerência:
como direção ao nível intermediário, 300-332
conceito de, 300-301
por objetivos, 149-152
Grade gerencial, 319-320
Gráficos:
cronograma, 192
de Gantt, 192-193
de PERT, 193
fluxograma, 185-186
organograma, 260
Grupo Itaú, 363-365
Grupo Sharp, 230-232
Grupos regulamentadores:
como elementos do ambiente de tarefa, 79, 80, 156
conceito de, 79

H

Hardware, *vide* Sistemas físicos ou concretos
Hierarquia:
administrativa, 213
das necessidades humanas, 304-306
de autoridade, 14
de objetivos, 151-152
princípio de, 13-14
Homem:
econômico, 9, 19-20
social, 20
Homeostase, *vide* Homeostasia
Homeostasia:
através da autoregulação, 48
conceito de, 48
Homo:
economicus, *vide* Homem econômico
social, *vide* Homem social

I

Imperativo:
ambiental, 22, 86-90
tecnológico, 22
Impessoalidade das regras burocráticas, 15
Implementação, 163, 178-179
Incentivos:
nãosalariais e sociais, 20
salariais e financeiros, 9, 20
Incerteza:
absorção da, 168
ambiental, 57-58, 82, 86
conceito de, 69
e perspectivas futuras da administração, 26-30
empresarial, 82, 86
reação à, 120-121
redução da, 62-64
Informação, 326-327
Integração:
conceito de, 86-87, 213
custos e benefícios, 216
e coordenação, 213

e diferenciação, 86-88
esquemas de, 214
mecanismos de, 214-215
no desenho organizacional, 86-88, 215
Interface, 78
Internalização das diretrizes, 17
Investimento:
retorno sobre o, 358-359

L

Leasing, vide Locação
Lei da oferta e procura, 78
Líder:
autocrático, 316-318
democrático, 316-318
liberal, 316-318
Liderança:
autoritária, 316-318
como função, 314-315
como influenciação interpessoal, 314-315
conceito de, 314-315
continuum de, 323
democrática, 316-317
eficácia gerencial, 318-319
ênfase na produção, 318-319
ênfase nas pessoas, 318-319
escolha de padrões de, 323-324
estilos de, 316-322
liberal, 317-318
Limites:
ampliação de, 314-324
como barreiras ao ambiente, 48
como fronteiras da empresa, 73-74
conceito de, 73-74
permeabilidade dos, 73-74
Linha:
autoridade e, 221
conflitos entre linha e *staff*, 224-225
de meio, *vide* Nível Intermediário
de montagem, 388-389
Lógica, 64
Lucro, 150-151

M

Management, vide Gerência
Managerial Grid, vide Grade Gerencial
Manipulação, 20
Mapeamento ambiental, 72-74
Marketing, vide Administração mercadológica
Matriz, *vide* Estrutura matricial
Mecanismos de integração, 213-215
Mediação, 58-63
Meio ambiente, *vide* Ambiente
Melhor maneira (*the best way*), 7, 263
Membros, *vide* Participantes
Mercados:
conceito de, 78
de comprador, 78
de vendedor, 78
tipos de, 78
Metal Leve, 164-166
Metas, *vide* Objetivos
Método:
científico, 7-8
conceito de, 7-9
do caso, 39-41
Missões, *vide* Objetivos
Modelo:
burocrático, 15-16
contingencial, 22-23
de sistema fechado, 19
humanístico, 19-20, 89, 265
Motiontime study, vide Estudos de tempos e movimentos
Motivação:
abordagem de Herzberg, 306-309
abordagem de Maslow, 304-306
ciclo motivacional, 302-303
conceito de, 301-303
teorias da, 304-305
Motivos, *vide* Necessidades
Mudanças:
adaptação à, 81-85
ambientais, 71, 81-85
efeitos das, 82-84
organizacionais, 81-85
tecnológicas, 74

N

Natureza, *vide* Recursos materiais
Necessidades:
abordagem de Herzberg, 306-309
abordagem de Maslow, 304-306
conceito de, 302-303
de amor, *vide* Necessidades sociais
de autorealização, 305

de estima, 305
de segurança, 304
do ego, *vide* Necessidades de estima
fatores higiênicos, 306-309
fatores motivacionais, 307-309
fisiológicas, 304
hierarquia das, 304-306
pirâmide das, 304-306
sociais, 304
Nicho:
ambiental, 122
ecológico, 76-77, 79
Níveis:
da empresa, 56
Nível:
administrativo, *vide* Nível Intermediário
estratégico, *vide* Nível Institucional
gerencial, *vide* Nível Intermediário
mediador, *vide* Nível Intermediário
técnico, *vide* Nível Operacional
Nível Institucional:
conceito de, 57-58, 61-62, 63, 85
controle no, 133
direção no, 133, 279-284, 285
e estratégia empresarial, 114-127
organização no, 133
planejamento no, 116, 122-126, 147-163
Nível Intermediário:
conceito de, 58, 63, 85, 123-126
controle no, 133
direção no, 133, 300-330
organização no, 127-133
planejamento no, 117, 124, 168-169
Nível Operacional:
conceito de, 59, 60, 85
controle ao, 133
direção ao, 133, 336-339
organização ao, 133
planejamento ao, 117, 126
Normas burocráticas, 14-16
Núcleo operacional, *vide* Nível Operacional
Núcleo técnico, *vide* Nível Operacional

O

Objetivos:
administração por, 152-153
conceito de, 50-51
departamentais, 152
determinação de, 149-153
empresariais, 50-51, 152
organizacionais, 50
Orçamento-programa, 374
Organização:
achatada, 219
alta, 219
ao Nível Institucional, 133, 205-229
ao Nível Intermediário, 133
ao Nível Operacional, 133
burocrática, 14-15
burocráticomecanicista, *vide* Sistemas mecanísticos
conceito de, 43-46
da ação empresarial, 128-134
formal, 14-15, 201
funcional, 223-224
informal, 19-20, 201
linear, 221-223
linha*staff*, 224-229
matricial, *vide* Estrutura matricial
orgânicaadaptativa, *vide* Sistemas orgânicos
racional do trabalho, 7-10
Organizações:
razões da existência das, 43
Otimização, 175
Output, vide Saída

P

Padrões:
conceito de, 9-10
de controle, 353
de desempenho, 353
de liderança, 323-324
de qualidade, 352
de quantidade, 352
de produção, 9-10
de tempo, 353
estabelecimento de, 385
Padronização, 10
Papéis:
de ligação, *vide* Elo de ligação
Papelório, 17-18
Participantes:
classes de, 279-280
da organização, 279-280
Percepção:
ambiental, 72
PERT, 193
Pessoas:
como recursos, 53
ênfase nas, 19-21
Pino de ligação, *vide* Elo de ligação
Planejamento:
adaptativo, 162

características do, 169-170
como função administrativa, 131
como processo administrativo, 131, 169
como processo de tomada de decisões, 172
como processo permanente e contínuo, 170
conservador, 162
global, 170
no nível institucional, 147-163
no nível intermediário, 168-169
no nível operacional, 117, 124, 125-126
otimizante, 162
Planejamento estratégico
análise das condições ambientais, 154-156
características, 147-149
conceituação, 116, 147, 171
determinação dos objetivos empresariais, 149
elaboração, 159-163
formulação de alternativas estratégicas, 158-159
implementação do, 131, 163
Planejamento operacional:
características, 147-148, 149, 150
conceituação, 147-148, 149, 150, 184-185
fluxograma, 186
orçamentos, 189
procedimentos, 185-188, 191
programas, 192
tipos de, 185-196
Planejamento tático:
características, 169-172
conceituação, 169-172
diretrizes, 169-170
implementação, 178
políticas, 178-179
Planos:
operacionais, 117, 168-169
táticos, 117, 168-169
Poder:
conceito de, 283-284
e dependência, 280-281
equalização de, 20
Políticas:
classificação das, 179
conceito de, 178-179
operacionais, 179
tipos de, 178-179
Previsibilidade, 17
Princípio:
da autoridade e responsabilidade, 14
da divisão do trabalho, 14
da especialização, 14
da exceção, 11
da execução, 8
da hierarquia, 13, 14, 15
da unidade de comando, 14
do controle, 8, 11
do planejamento, 8, 10-11
do preparo, 8, 11
Princípios:
da administração científica, 7
da administração, 7
Problema, 81
Procedi, 340-341
Procedimentos, 178-179, 184-189, 214-215
Processamento, *vide* Processo
Processo:
administrativo, 12-13
básico de controle, 367-373
cibernético, 382-383
como componente do sistema, 47
decisorial, 172-178
de importaçãoconversãoexportação, 48-49
Produção:
em linha de montagem, 388
em massa ou mecanizada, 106
em processo ou automatizada, 106
unitária ou oficina, 105
Produtividade, 9-10, 57, 151-152
Produto:
abstrato, 104, 105
concreto, 103, 105
tipologia de, 104
Profissionalização dos funcionários, 16
Programações, 192
Programas, *vide* Programações
Program Evaluation Review Technique, *vide* PERT
Propósitos, *vide* Objetivos
Propriedade:
dos meios de produção, 16

Q

Quadros de produtividade, 389

R

Racional, 14-17
Racionalidade:
burocrática, 16-17
conceito de, 14-17, 56-57

critérios de, 61
do comportamento administrativo, 174-175
do processo decisorial, 172-178
empresarial, 56-57
limitada, 175
técnica, 57, 122-123
Racionalização:
dos meios de produção, 7-11
do trabalho, 7-11
Recompensas:
salariais, 9, 20
sociais, 20
Recursos:
administração dos, 45, 55-56
administrativos, 54
alocação de, 71
conceito de, 52
empresariais, 52-56
financeiros, 53-55
físicos, *vide* Recusos materiais
humanos, 52-53
materiais, 52, 54-55
mercadológicos, 53-54
Redes:
de flechas, 195
diagrama de, 195
Regras:
burocráticas, 14-16
como esquema de integração, 215
conceito de, 194
impessoalidade das, 14-15
Regulamentos:
conceito de, 194
ênfase nos, 14-16
exagerado apego aos, 17-18
Responsabilidade, 269
Resultados:
acompanhamento de, 369-370
comparação com padrões, 370
Retorno Sobre o Investimento (RSI), 358-359
Retroação:
como componente de sistema, 47
conceito de, 47, 267, 326
negativa, 48
positiva, 47
tipos da, 47
Riocell, 92-93
Risco, 151-187
Ruído, 325

S

Saída:
como componentes do sistema, 47
conceito de, 47
Satisfação:
como parte do ciclo motivacional, 302
de necessidades humanas, 302-303
Satisfaciente, 175
Satisficer, vide Satisfaciente
Seleção:
ambiental, 72, 122-123
e percepção, 72
Simplificação, 10, 189
Sinergia:
conceito de, 44, 151-152
efeito de, 44, 132, 151-152
Sinergístico, *vide* Efeito sinergístico ou Sinergia
Sistema:
autoritáriobenevolente, 291, 293
autoritáriocoercitivo, 290, 293
conceito de, 46-47
consultivo, 291, 293
participativo, 292-293
sociotécnico, 22
Sistemas:
abertos, 19, 46-49, 52, 61-65, 87-88
abstratos ou conceituais, 97
características dos, 46
cognitivos, 301-303
de administração, 290
de comunicação, 324
de informações, 327-328
empresas como, 46-49
fechados, 19, 52, 61-65
físicos ou concretos, 97
hardware, vide Sistemas físicos ou concretos
mecanísticos, 88-90
orgânicos, 88-90
parâmetros dos, 47-48
software, vide Sistemas abstratos ou conceituais
supervisão, 106
Souza Cruz, 275-277
Span of control, vide Amplitude de controle
Staff:
como mecanismo de integração, 214
conceito de, 224-225

conflito entre linha e, 225-225
funções do, 225-226
Subobjetivação, 151
Superconformidade, 18
Supervisão:
características da, 337-340
como direção ao nível organizacional, 336-340
como função administrativa, 336-338
conceito de, 336-337
Supervisor de primeira linha: 337-339

T

Tamanho:
conceito de, 217-218
organizacional, 26-27
Tarefa:
administrativa, 26
ambiente de, 78-80, 80-85, 87, 104
Tarefas:
conceito de, 326
fragmentação das, 9-10
Tática, 114-115
Taylorismo, 19-20
Tecnologia:
administração da, 96-113
como variável ambiental, 96
conceito de, 96-98
de capital intensivo, 97
de mãodeobra intensiva, 97
de produção, 106
em elos de seqüência, 99-100, 102
e sistema sociotécnico, 22
fixa, 103, 104-105
flexível, 103-105
imperativo tecnológico, 108
incorporada, 97
intensiva, 101-103
mediadora, 100-102
nãoincorporada, 98
rudimentar, 96
tipos de, 99, 105-107
Tempopadrão, 9
Tempos:
e movimentos, 8-9
e padrões de produção, 9
Teoria:
administrativa, 6-26
behaviorista, *vide* Teoria do comportamento organizacional
clássica, 11-15, 19-20, 23, 88-89, 287
comportamental, 20-21
da burocracia, 14-15, 23, 56
da contingência, 23-24, 86-87
da máquina, 19
das decisões, 20
das organizações, 3-6
das Relações Humanas, 19-20, 89
de Maslow, 304-306
de sistemas, 46-49
do comportamento organizacional, 20
do desenvolvimento organizacional, 21
dos dois fatores de Herzberg, 306-309
estruturalista, 19, 23
neoclássica, 23
neoestruturalista, 23
tradicional, 11-15
X de McGregor, 292
Y de McGregor, 292
Teorias:
da administração, 6-26
da motivação humana, 304-309
Tese da dependência, 86-87
Throughput, vide Processo
Tipos de organização, 221
Tomada de decisão, *vide* Decisões
Turbulência, 26-28

U

Usuários, *vide* Clientes

V

Valência:
conceito de, 301
negativa, 301
positiva, 301
Variância, 371
Variáveis:
ambientais, 22-23, 69-70, 74-77
causais, 360-361
demográficas, 76
ecológicas, 76-77
econômicas, 75
endógenas, 22, 69-70
exógenas, 22, 69, 70
intervenientes, 360-361
legais, 75
políticas, 75
resultantes, 360-361
sociais, 75-76
tecnológicas, 74
Vetor, 301

W

Westinghouse, 256-258

Impressão e acabamento: GRÁFICA PAYM
Tel. (011) 4392-3344

DOBRE AQUI E COLE

ISR - 40 - 1248/89
UP - AC - ITAIM BIBI
DR/São Paulo

CARTA RESPOSTA

NÃO É NECESSÁRIO SELAR.

O selo será pago por

Pearson Education do Brasil Ltda.

04533-970 - São Paulo - SP

DOBRE AQUI

ADMINISTRAÇÃO

Teoria, Processo e Prática

3ª Edição

Abordagem atual e moderna do ensino da Administração, [illegible] para a próxima década. Através de uma linguagem didática, prática e [illegible] TEORIA e os PROCESSOS complementados pela PRÁTICA, que inclui:

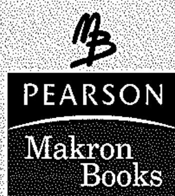
- Resumo do Capítulo
- Relatórios de Análise e Discussão
- Questões para Revisão
- Estudos de Casos

Cursos: Administração, Economia, Ciências Contábeis e [illegible]

Disciplinas: Administração, Introdução à Administração, [illegible]



IDALBERTO CHIAVENATO é um dos [illegible] e respeitados na área de Administração [illegible] Humanos. Graduado em Filosofia, com [illegible] Psicologia Educacional pela USP, em Direito [illegible] e pós-graduado em Administração de Empresas [illegible] (MBA) e doutor (PhD) em Administração [illegible] of Los Angeles, Califórnia (EUA). Foi professor [illegible] sor honorário de várias universidades [illegible] 21 livros editados no país, além de [illegible] espanhola.



www.makron.com.br
www.pearsonedbrasil.com

